

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RICARDO DEMARCHE

**Comunicação empresarial: uma revisão de literatura e diagnóstico organizacional da
empresa Galderma Brasil Ltda.**

FLORIANÓPOLIS
2006

RICARDO DEMARCHE

Comunicação empresarial: uma revisão de literatura e diagnóstico organizacional da empresa Galderma Brasil Ltda.

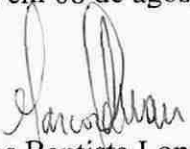
Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Comunicação.

FLORIANÓPOLIS
2006

RICARDO DEMARCHE

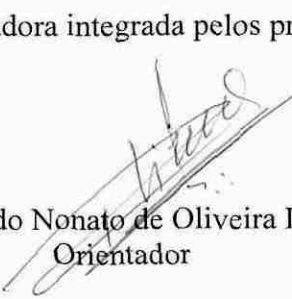
**Comunicação empresarial: uma revisão de literatura e diagnóstico organizacional da
empresa Galderma Brasil Ltda.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 08 de agosto de 2006.



Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Raimundo Nonato de Oliveira Lima
Orientador



Pedro da Costa Araújo
Membro

Este trabalho é dedicado aos meus pais, a minha namorada e a todas as pessoas que me inspiraram desde o início desta minha jornada.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Catarina em especial ao corpo docente do curso de Ciências da Administração e a empresa Galderma Brasil pela oportunidade.

RESUMO

DEMARCHE, Ricardo. **Comunicação empresarial: uma revisão de literatura e diagnóstico organizacional da empresa Galderma Brasil Ltda.** 2006. Sessenta e três folhas (63f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

ORIENTADOR: Raimundo Nonato de Oliveira Lima.

Este trabalho foi realizado no laboratório multinacional da indústria farmacêutica Galderma, filial Brasil. E seu objetivo principal é pesquisar como está sendo realizado o processo de comunicação dos setores de marketing e treinamento, para com os seus representantes propagandistas de todo o país. A partir daí, examinar toda a sua sistemática e com base nas referências documentais, verificar o que pode ser melhorado ou criado utilizando as ferramentas já existentes. Desenvolveu-se uma pesquisa de cunho descritivo, bibliográfico e quantitativo de forma aplicada na direção de esclarecer o problema proposto. Da mesma forma, a pesquisa documental e a observação pessoal também se configuram no desenvolvimento desse trabalho. Os resultados da pesquisa apontaram que a forma com que a comunicação está sendo realizada, principalmente a que utiliza um portal na internet ("portaldoinfinito.com.br"), possibilitando com isso uma troca intensa e rotineira de informações entre o treinamento, o marketing e os representantes. Com os resultados do censo interno realizado com os propagandistas foi possível constatar quais as práticas na área da comunicação são mais prestigiadas e qual a frequência com que elas podem ser aplicadas no cotidiano de trabalho. Além de constatar, que um sistema de premiação destaca-se como estimulador da troca de informações entre os representantes e os departamentos de marketing e treinamento, possibilitando um aperfeiçoamento profissional constante de toda força de vendas.

Palavras-chave: comunicação, avaliação.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
1.1 Apresentação do problema	09
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Geral	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 Justificativa	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Comunicação - conceitos e objetivos	12
2.1.1 Formas de comunicação	14
2.2 Comunicação empresarial	15
2.2.1 A globalização da economia - novo olhar das empresas	15
2.2.2 Comunicação e cultura empresarial	16
2.2.3 Estratégias de comunicação	22
2.2.4 O surgimento da Internet	26
2.2.5 Estrutura tradicional dos cargos de comunicação	27
2.3 A comunicação e o marketing na empresa	29
2.4 Administração e comunicação	32
2.4.1 Comunicação e liderança	34
3 METODOLOGIA	36
3.1 Tipo de pesquisa	36
3.2 Abordagem	36
3.3 Coleta de dados	36
3.4 Instrumento da coleta de dados	37
3.5 População	38
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
4.1 A Galderma e a importância da tecnologia	42
4.2 A adoção da solução TopClass	43
4.3 A evolução do treinamento	43
4.3.1 Os canais de comunicação do Portal do Infinito	44
4.3.1.1 Peteca	44

4.3.1.2 Hot Sites	44
4.3.1.3 Quizz	45
4.3.1.4 Diz Aí	45
4.3.1.5 Sem dúvidas	45
4.3.2 Abordagens complementares de treinamento	45
4.3.2.1 Controle de visitação médica	46
4.3.2.2 Treinamento pessoal	46
4.3.2.3 CDs interativos	46
4.3.2.4 Material impresso	46
4.4 O fluxo produtivo de informações	47
5 CENSO INTERNO	48
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6.1 Recomendações	56
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A	61

1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma época de questionamentos, de dúvidas e mais intensamente de revisão de valores e crenças que tem posto em "xeque" as organizações empresariais e o cotidiano das pessoas.

Lidar diariamente com uma revolução invisível, que vem transformando a tudo e a todos, num processo sem precedentes na História da humanidade. É a revolução da informação, do conhecimento, da tecnologia digital, das novas formas de interação e comunicação, que encurta distâncias físicas e une as pessoas em causas comuns, onde quer que elas estejam. O mundo, as empresas e as pessoas têm hoje a possibilidade de estar conectados *on-line* e, isso modifica tudo, desde a forma como as empresas operam no mercado até, as relações de trabalho e mais ainda: transforma o jeito de pensar, de refletir e adquirir competências.

A concorrência está mais intensa na maioria dos mercados, decorrentes principalmente de um mundo em alta e permanente competitividade, onde cada vez mais diminuem as garantias de quem achava que um dia tinha estabilidade no meio corporativo. Essas são as novas relações impostas por um mercado aberto, globalizado, que num dia vê uma profissão como imprescindível e no outro, a descarta.

Em termos sociais e econômicos não se pode afirmar que algo durará para sempre, tudo é efêmero. O mercado determina desde o preço até o crescimento econômico. Em meio a mudanças, as relações humanas no trabalho, estão sendo recuperadas como eixo central numa lista maior de preocupações, onde Stoner (1999 p.303) exemplifica muito bem colocando que: "Diga a um administrador que ele precisa aprender uma nova técnica analítica e ele provavelmente aceitará a ordem. Diga ao mesmo administrador que ele é muito agressivo e áspero ao lidar com os outros, e você pode esperar um tiroteio."

E à medida que novas relações de consumo se estabelecem acompanhando o ritmo de transformações no mercado consumidor, a ênfase no ser humano enquanto consumidor tem sido palco de uma luta acirrada entre as empresas que buscam ganhar cada vez mais clientes.

Após a virada do século, os consumidores começaram a se mostrar mais exigentes e os competidores mais numerosos e eficientes, exigindo que a orientação para o mercado seja levada com mais seriedade. Neste contexto o marketing assumiu lugar de destaque, defendendo a idéia de que o cliente deveria ser o foco. Não mais apenas o cliente externo, mas também o cliente interno que também consome produtos, identificando-se com os valores da

empresa em que atua, comprometendo-se e, como consequência, gerando a eficácia no trabalho. De qualquer forma, ainda não são todas as empresas que adotam esse modelo de valorizar também o cliente interno da organização. As empresas que aprendem melhor a lição obtêm melhores resultados, mas passam a perceber que, em intervalos de tempo cada vez menores, o que era fonte de diferenciação logo se torna pré-requisito.

A realidade então é clara, a competição entre as empresas está cada vez maior. Não se pode desprezar as oscilações econômicas e a constante ameaça de crise que fazem parte do mesmo cenário. Para uma empresa tornar-se diferente das demais e vencer os obstáculos, existem algumas formas para alcançar o comprometimento de todos. Certamente, a comunicação é uma das mais eficazes estratégias. Com uma política de comunicação interna, os funcionários também lucram. Sentindo que estão envolvidos no desenvolvimento do negócio, aumenta a motivação e se estabelece um clima de parceria e confiança entre empresa e funcionários.

A comunicação em meio a esse envolvimento de mudanças tornou-se peça fundamental de conexão entre o "velho" e o "novo".

Assim sendo, as inovações chegam para somar no cotidiano das empresas, só que para conseguir equilibrar o que já existe, com o que está surgindo é preciso compreender todo o processo evolutivo da comunicação. E para isso acontecer, o trabalho proposto objetiva abordar uma revisão de literatura sobre a comunicação empresarial e as suas implicações no cotidiano das pessoas e das organizações.

Trata-se de uma abordagem sobre o que alguns autores escrevem sobre o tema proposto, através de conceitos de comunicação e de comunicação empresarial, mostrando a importância que as formas de comunicação exercem no cotidiano das organizações. Outro objetivo é observar como a comunicação pode exercer equilíbrio, desenvolvimento e sucesso das organizações. Da mesma forma, foi estudado no trabalho a comunicação do departamento de marketing e treinamento, do laboratório da indústria farmacêutica Galderma Brasil, com seus setenta representantes sediados em todo território nacional.

1.1 Apresentação do problema

Buscando um esclarecimento completo sobre o que se está estudando um problema bem definido passa a ser essencial, pois de acordo com o que explica Roesch (1999, p. 91)

“ Um problema pode ser definido tanto a partir da observação, como da teoria, ou ainda de um método que se queira testar. No contexto de um projeto de prática profissional, um problema é uma situação não resolvida, mas também pode ser a identificação de oportunidades até então não percebidas pela organização”

De forma mais objetiva Malhotra (2001 p. 65) coloca que “a definição do problema envolve o enunciado do problema geral de pesquisa de marketing e a definição de seus componentes específicos”. Assim sendo, o problema deste trabalho fica identificado da seguinte forma: **Como está estruturado o processo de comunicação, quais as rotinas e ferramentas utilizadas pelos departamentos de marketing e treinamento da empresa Galderma Brasil, com seus setenta representantes de todo território nacional?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Pesquisar como está sendo realizado o processo de comunicação nos setores de marketing e treinamento da empresa Galderma Brasil Ltda com seus representantes propagandistas de todo o Brasil.

1.2.2 Específicos

- a) Investigar o que os autores escrevem sobre Comunicação Empresarial e suas implicações no cotidiano das pessoas e das organizações;
- b) Examinar toda a sistemática de comunicação do marketing e treinamento para com os representantes de todo Brasil da empresa Galderma Brasil;
- c) Verificar o que pode ser melhorado ou criado tendo como base o que existe hoje no seu processo de comunicação do marketing e treinamento;

1.3 Justificativa

O processo de comunicação nas empresas é peça chave no desenvolvimento organizacional, pois é ele que determina como as pessoas devem se relacionar dentro das

companhias. O processo primeiramente precisa ser planejado, posteriormente bem apresentado e executado por todos os facilitadores, a fim de fazer com que através dele a companhia possa alcançar seus objetivos.

Para esclarecer como a justificativa é importante para o desenvolvimento de um trabalho, Roesch (1999 p. 99) explica que:

“Justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto! Esta seção é importante porque, por um lado, obriga o autor a refletir sobre a proposta de maneira abrangente e, por outro, o faz situar-se na problemática. Em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade. Estas dimensões muitas vezes estão interligadas, entretanto é possível fazer algumas distinções.”

Partindo de um levantamento teórico sobre comunicação empresarial e uma análise crítica a respeito de todo processo prático de comunicação dos departamentos de marketing e treinamento da empresa Galderma Brasil com seus representantes do território brasileiro o trabalho se torna importante para a empresa, pois além de identificar toda a estrutura de comunicação existente, ainda dá oportunidade para os facilitadores se expressarem a respeito. Assim sendo, é de interesse do acadêmico enriquecer seus conhecimentos na área de comunicação, tanto na parte teórica quanto na prática, sendo que esta última se torna viável pela própria convivência no meio corporativo investigado. Desta forma, é possível justificar a pesquisa e contribuir para o crescimento do acadêmico e melhoria do sistema de comunicação do laboratório da indústria farmacêutica Galderma Brasil que serve como base para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A comunicação acontece a todo o momento e em todo o lugar fluindo de forma natural na vida das pessoas. Comunicar é transmitir, é trocar, é relacionar os acontecimentos do dia-a-dia, de um cotidiano repleto de mudanças. Interagimos constantemente, seja no estacionamento, no supermercado ou com a própria família. Mais do que um simples intercâmbio de idéias o que fazemos todos os dias é expressar atitudes e sentimentos que se manifestam através da forma com que nos comunicamos.

A comunicação a que nos referimos é uma forma de expressão informal, onde os critérios simplesmente fluem das pessoas. Ao estacionar, é suficiente que o preço esteja claro numa placa ou dito pelo funcionário, e ao indivíduo resta aceitar ou discordar dos valores estabelecidos. Diferentemente, no mundo do trabalho, onde regras começam a se tornar presentes e necessárias para que o trabalho agora não mais individual, seja executado pela coletividade. De modo que, fique claro para todos os membros de uma empresa ou grupo organizado o objetivo do trabalho a ser desenvolvido.

Do trabalho individual para o trabalho dentro das organizações faz-se necessário que a comunicação seja percebida como um processo que deve ser estruturado, através de técnicas e se preciso, de ajustamentos para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Nas empresas a comunicação deve ser trabalhada de forma estratégica, visando resultados que culminem no sucesso da comunicação tanto para o público interno, quanto para o externo.

2.1 Comunicação – conceitos e objetivos

A comunicação encoraja o entendimento. É uma das principais atividades nos programas de qualidade, de treinamento e de relacionamentos interpessoais nas empresas. É improvável que os funcionários dêem seu apoio a qualquer mudança que não compreendam.

Pensar em comunicação também é pensar em formas de integração, difícil é definir e agrupar conceitos sobre comunicação quando esta parece ser uma questão óbvia, já conhecida e praticada por todos. Mas, se a comunicação for analisada como uma importante ferramenta para o sucesso das pessoas e principalmente das organizações, torna-se essencial a abordagem e o estudo da mesma.

Além de ferramenta de interação o papel da comunicação conforme Corrado (1994, p.

6)

[...] não deve ser tentar corrigir alguma falha existente entre o empregador e o empregado, mas sim criar valores mensuráveis para a organização, por meio de seu uso eficiente na organização. Isso significa que a administração considerará cada vez mais importante aperfeiçoar a comunicação com os empregados, por meio de palavras e ações, a fim de alcançar suas metas de melhor produtividade, serviço ao cliente e qualidade.

Para Fidelis *apud* Léon (1991) a palavra comunicar tem origem latina: *comunicare*, que significa tornar comum.

Tornar comum implica que o transmissor e o receptor usem a mesma linguagem, caso contrário a informação não será compreendida por ambos. Assim, comunicação traz consigo a noção de uma mensagem clara e compreensível.

Para Faria e Suassuna (1982, p.1) comunicação “[...] é a técnica de transmitir a um público ou pessoa, fazendo com que um pensamento definido e codificado possa alcançar o objetivo por meio de estímulo capaz de produzir a ação desejada.” Nesse sentido, entende-se que a comunicação é um processo de troca interativa envolvendo qualquer fluxo de informação de uma fonte para um destino.

Ainda nas palavras de Faria e Suassuna (1982, p.2), “a comunicação é a forma de vincular alguém a um processo, levando-o a aceitar ou a reagir a uma idéia em marcha, definindo posições e formas de viver.”

Dos autores que trabalham a questão da comunicação, poucos parecem perceber a influência do meio social em que o indivíduo está inserido. Pimenta (1999, p. 85) consegue perceber que “a comunicação é um fenômeno social, ao qual estamos sujeitos desde que nascemos. Por isso, muitos consideram que, ao chegar à idade adulta, já está definido se uma pessoa é ‘boa comunicadora’, ou não.”

Na visão de Rego (1986, p. 15)

a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo. Processo que se divide em duas etapas, a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte.”

Ainda segundo Rego (1986, p. 17)

a comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controle os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial.

Rego (1986) enfatiza a questão do processo de circulação da informação, este implica que as partes envolvidas assumam o sistema, de forma que o ciclo se complete e a mensagem seja veiculada.

Voltando à reflexão de Pimenta (1999, p. 15) a autora trabalha a questão da influência de outros meios além do próprio indivíduo no sistema de comunicação. Segundo ela, pode-se "[...] definir comunicação como troca de mensagens, deliberadas ou não, entre sujeitos: pessoa x pessoa (mediada ou não por uma máquina: TV, computador), ou ainda, pessoa x animal, etc."

Assim, os autores Faria e Suassuna (1982, p. 3) reforçam a noção de que a comunicação "[...] é levar uma mensagem a seu destino certo, produzindo o estímulo capaz de influenciar no comportamento desejado e considerando unicamente o propósito técnico."

Para comunicar-se com alguém não é suficiente falar ou escrever, ou ainda dar uma ordem para que esta seja entendida, compreendida e executada. Para que haja comunicação é preciso que a outra pessoa entenda o que está sendo transmitindo. É necessário falar a mesma linguagem.

O grande objetivo da comunicação é fazer com que a mensagem transmitida seja compreendida por quem a recebe, resultando assim, no sucesso do que foi comunicado.

2.1.1 Formas de comunicação

Para Pimenta (1999, p. 15) a comunicação

pode ser verbal quando é feita através de palavras: linguagem oral ou escrita, ou não verbal quando as mensagens são transmitidas através de gestos, do tom de voz, do olhar, da maneira de vestir, etc. Além disso é possível usar desenhos (sinais), imagens, sons (código Morse) etc.

Dentro da comunicação verbal ainda segundo Pimenta (1999, p. 16) a linguagem é uma

[...] construção social da humanidade através dos tempos, é a forma que usamos para nos comunicarmos. Ela é histórica, ou seja, está em constante transformação. Os fatos marcantes, as descobertas científicas, o uso de novas tecnologias vão alterando a forma de lidar com a realidade e por isso vão alterando a linguagem. Existem várias linguagens: oral, escrita, científica, entre outras.

A comunicação deve ser muito bem planejada, levando-se em conta: quem está comunicando; o que está sendo comunicado; a quem está sendo feita a comunicação; qual o objetivo da comunicação; através de que meio a comunicação se dará e, por fim, em que

circunstâncias a comunicação está sendo feita. Esses são alguns princípios básicos da comunicação.

2.2 Comunicação empresarial

Para uma melhor compreensão da importância da comunicação nas organizações serão abordadas, a seguir, questões como: a globalização, comunicação e cultura empresarial, estratégias de comunicação, Internet e estrutura tradicional de cargos de comunicação.

2.2.1 A globalização da economia - novo olhar das empresas

A globalização não é, obviamente, um fenômeno natural como muitos empresários tendem a usar em seus discursos. Embora o termo seja utilizado para descrever mudanças profundas e muitas vezes dramáticas no mundo, deveria ser empregado, de forma restrita para descrever certos acontecimentos econômicos. Porque é no setor econômico que as "paredes" parecem balançar com mais intensidade. Mesmo sendo o termo globalização empregado como sinônimo de várias outras situações, o que nos interessa abordar são os avanços tecnológicos em matéria de comunicação e informação, e com eles a transmissão de idéias que vieram para expandir o leque de atuação do setor empresarial.

Dentro dessa nova ordem que está aí colocada - a globalização, que não tem mais retorno, a inovação e as formas de comunicação empregadas são as chaves do sucesso para as empresas. Se antes a globalização significava a nova concorrência agressiva do Japão e da Coreia do Sul, hoje cada vez mais também significa ter clientes globais, o que numa visão geral significa dizer que as empresas estarão em constante movimento com diferentes culturas empresariais.

A implicação mais clara desse encontro de culturas diferentes está no fato de que cada negócio está sujeito ao impacto dessas diferenças. Pensar em fechar contratos no mundo inteiro requer uma preocupação com localidades, culturas, perspectivas comerciais e um conjunto de habilidades de interação e comunicação para que os negócios se efetivem.

Outro fator importante a se levar em conta é a velocidade com que as empresas se tornam competitivas ou não, e um ponto importante a se considerar é a composição das equipes de trabalho. A globalização exige que os membros de uma equipe vindos de múltiplas

culturas consigam aprender a trabalhar em grupo, e nesse sentido, o desenvolvimento de habilidades lingüísticas, as relações interpessoais, as relações de gênero, o processo de tomada de decisão são alguns dos aspectos fundamentais na questão da comunicação entre funcionários e as próprias empresas.

Dentro do exposto Pinchot e Pinchot (1994, p. 7) colocam que:

a concorrência global e as demandas dos clientes, dos cidadãos e do ambiente estão impelindo a mudança por todas as instituições. Para dar conta dessa complexidade e da rapidez com que muitos desses fatores estão mudando, precisamos criar organizações capazes de atender à necessidade de velocidade, de multidimensionalidade, de flexibilidade, de criatividade e de soluções complexas.

Considerando esses fatores acima como positivos ou como "gargalos" dependendo de como a empresa os dimensiona, a preocupação agora é referenciar o que vem a ser a verdadeira comunicação empresarial e como esta tem se mostrado na visão de alguns autores.

2.2.2 Comunicação e cultura empresarial

Apesar do ser humano pertencer à categoria dos comunicantes, nem sempre essa característica inata se faz presente nos diversos papéis vividos pelo homem. Existe uma dificuldade de comunicação nesse meio e a razão ou razões poderiam ser assim colocadas:

A primeira talvez seja o caráter conceitual da comunicação. Muitos confundem o ato de informar com o de comunicar. Informar é um ato uni lateral, por exemplo, a TV, os jornais, os sistemas de comunicação internos das empresas, apenas dão informações às pessoas que a recebem e interpretam do jeito que quiserem. A verdadeira comunicação é de mão dupla, ou seja, não existe agente passivo, tanto quem fornece como quem recebe a comunicação são agentes ativos. Muitos são aqueles que se preocupam apenas em falar ou escrever bem. Não que isso não seja importante para dirimir problemas, mas o ouvinte tem que fazer a sua parte também: perguntar, esclarecer e, principalmente, estar disposto a ouvir.

Em geral, as empresas investem alto em programas de treinamento direcionados aos seus gestores. Neles são ensinadas as habilidades comunicativas, porém poucas empresas investem na responsabilidade daqueles que ouvem as comunicações. Saber ouvir é aprender a questionar, a pensar criticamente a respeito, é fornecer *feedback* aos que falam, é basicamente exercer a arte de perguntar.

É dentro da empresa que a comunicação se torna sem dúvida uma questão que deve ser encarada com seriedade, pois influencia significativamente no alcance das metas

estabelecidas para a obtenção do sucesso empresarial. Além, é claro, de influenciar a divulgação da imagem da empresa de forma positiva ou negativa.

Para uma empresa manter-se atuante no mercado competitivo, trabalhar somente o seu marketing já não é suficiente. Vender imagens é apenas um dos papéis que hoje os administradores têm pela frente. Esse "novo" mundo do trabalho não comporta mais empresas cujo foco central não seja a comunicação tanto interna quanto externa. De acordo com que destaca Nassar e Figueiredo (2005, p. 18) a comunicação empresarial

não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como 'um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc)'. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial.

Assim, veremos a seguir o que é a comunicação empresarial, como pode ser caracterizada e implementada na prática. Esclarece Cahen (1990, p. 23) que:

comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra –, manter – onde já existir –, ou, ainda, mudar favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Na visão desses autores a comunicação empresarial não deve ser estanque, o que significa dizer que o mercado é volúvel e inconstante e, assim devem ser os métodos empregados. Estes na verdade devem acompanhar as mudanças. Enquanto conceito, deve ser adequado à prática, e enquanto prática deve ser funcional e eficaz. Outro fator a ser observado ao se levar em conta o conceito dos autores é a realidade de cada empresa que é própria de sua cultura.

Os objetivos da comunicação empresarial, de acordo com Pimenta (1999, p. 60) são:

- construção da imagem institucional da empresa;
 - adequação dos trabalhadores ao aumento da competição no mercado;
 - atender a exigência dos consumidores mais conscientes de seus direitos;
 - defender interesses junto ao governo e políticos (lobby); e
 - encaminhar questões sindicais e relacionadas à preservação do meio ambiente etc.
- Quando esses objetivos são alcançados, as conseqüências são:
- melhoria dos serviços;
 - aumento da produtividade e do lucro.

Pimenta (1999) destaca a importância do cliente interno e externo. A adaptação dos funcionários aos objetivos da empresa pode ser usada como aliada no desenvolvimento de estratégias para ganhar espaços no mercado. Ao atender esses dois clientes as chances de crescimento no mercado aumentam, de forma que aumentam proporcionalmente as perspectivas de inovação e a busca de qualidade.

Pimenta (1999, p.12) “por isso, a abordagem proposta aqui vislumbra a comunicação empresarial com uma perspectiva de continuidade, procurando evidenciar o que é essencial no cotidiano da empresa, independente de sua área de atuação, ou da estratégia que esteja implementado.”

Em Corrado (1994, p.48) “Parte do novo interesse pelas comunicações pode ser atribuída ao aumento da participação do empregado nas decisões. Empregados, que agora muitas vezes definem suas vidas em termos de seu trabalho, têm maiores expectativas de participação”. A frase citada anteriormente deixa bem claro o espírito empreendedor que será necessário para que as empresas obtenham sucesso daqui para frente. Alcançará seus objetivos, aquele que tiver a mente preparada para as mudanças exigidas pelo mercado.

De acordo com Corrado (1994, p.7)

dentro da organização, o antigo modelo autoritário de cima para baixo está desaparecendo. Os gerentes sabem que precisam transformar-se em líderes que tenham visão, determinem uma missão e estabeleçam valores fortes que façam todos caminharem na mesma direção.

Para Kotler (2000, p. 218)

as empresas estão começando a reconhecer que o ser humano está em primeiro lugar [...] quando uma equipe está motivada, os objetivos são alcançados com mais facilidade, tendo em vista que o ambiente torna-se favorável para um bom desenvolvimento psíquico.

Certamente é preciso valorizar os aspectos de pesquisa, tecnologia, entre outros, na empresa estudada. Porém deve-se estar atento ao relacionamento entre os clientes internos da empresa. Estes precisam ser ouvidos, e uma relação de comunicação constante destes com o diretor, através do *feedback*, deveria ser estabelecida. Esta relação de *feedback* pode ser feita tanto de diretor para representantes, como vice-versa.

Pode-se afirmar também, que cada empresa tem uma cultura diferente, e é importante conhecê-la, para melhor adaptar as ferramentas de trabalho necessárias para alcançar os objetivos em comum. Segundo Pimenta (1999, p. 40)

em geral, empresas com culturas mais abertas e participativas, características que podem ser observadas a partir das ações e atitudes, principalmente com os seus funcionários, qualificam melhor seus interlocutores contribuindo para a eficiência na comunicação. Essa tendência, ainda que plausível, não resolve as dificuldades inerentes à existência no universo empresarial, de variados tipos de culturas. Sendo assim, para o administrador é importante conhecer os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação.

Na realidade o coração da cultura de uma empresa são os seus valores. Os valores dizem respeito às crenças e aos conceitos básicos utilizados no dia-a-dia da empresa. Estão incorporados de tal forma, que estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Em geral, os administradores procuram zelar e divulgar os valores de forma que sejam assimilados por todos, pois o sucesso da organização depende de todos agirem e pensarem com os mesmos objetivos. Os valores representam a essência, se assim podemos dizer, da filosofia da organização, porque acabam sendo os norteadores de uma direção comum a ser seguida.

Segundo Pimenta (1999, p. 40) “[...] para o administrador é importante conhecer os costumes, os hábitos e os significados compartilhados de uma organização para melhor definir estratégias de comunicação.”

É assim que as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Os seus funcionários se sentem parte integrante do processo e a motivação parece fluir uma vez que, a vida organizacional tem significado para eles. A tarefa principal dos administradores estaria justamente nesse ponto, o de modelar e realçar esses valores, vivenciando-os junto com as suas equipes de trabalho.

Para Cobra (1986, p. 7) “o maior desafio é aprender a relacionar-se de maneira horizontal.” Com certeza a empresa que tiver a capacidade e o discernimento necessário para distinguir um grupo de uma equipe terá mais chances de construir uma imagem de sucesso. Entra aí a questão da comunicação, ponto importante para solidificar a descentralização do poder de decisão somente pela alta direção.

Com a quebra de verticalização da estrutura organizacional, é mais fácil conseguir implantar vias adequadas de comunicação laterais, de forma que os funcionários não precisem criar vias paralelas de comunicação que resultem em fofocas, rumores, informações deturpadas e instruções incorretas.

A comunicação empresarial é ao mesmo tempo um conceito restrito quando refere-se apenas à definição do que vem a ser o processo e mais, é um conceito amplo porque engloba não apenas as vias de comunicação, mas também a vinculação da cultura organizacional que é própria de cada empresa. Ao trabalhar quais as melhores estratégias de comunicação que devem ser implementadas deve ser considerada a velocidade das mudanças no mercado consumidor.

Além das mudanças Léon (1991, p. 116) destaca que:

[...]é preciso entender, portanto, que no ato da comunicação interagem uma série de fatores como: formação moral, política e religiosa; nível sócio-econômico-cultural; experiências anteriores; faixa etária e muitos outros, se falarmos genericamente. Se afunilarmos o pensamento, vamos nos deparar com o estado de espírito diário de cada um, suscetível às mudanças climáticas, emocionais, às necessidades afetivas, econômicas, educacionais, saúde física e mental, enfim, com uma gama muito variada de barreiras que impedem que a comunicação flua normalmente, atingindo seus alvos e objetivos e nos trazendo, como resposta, as reações desejadas.

A importância de uma boa comunicação dentro da empresa é essencial. Esta é uma preocupação que tem crescido constantemente. Segundo Corrado (1994, p. 7) “A comunicação organizacional já não se concentra apenas em transmitir informações, mas também em mudar o comportamento dos empregados para que realizem um melhor trabalho, impulsionando a organização em direção a suas metas”. É vital para a empresa ter uma boa comunicação com os seus clientes internos, pois assim torna-se mais fácil à identificação de problemas e o encontro de soluções adequadas. As habilidades de comunicação serão mais importantes do que nunca.

Corrado (1994, p.34) diz que “no ambiente atual, a empresa que não se comunicar com um amplo número de interessados acaba prejudicando suas perspectivas financeiras”. No caso em estudo, os interessados podem ser tanto os clientes externos, quanto os internos da empresa. Logo, a empresa precisa comunicar-se adequadamente com ambos para alcançar suas metas.

Faria e Suassuna (1982, p.9) acrescentam que “a vida humana está intimamente vinculada ao processo de comunicação, muitas das nossas atitudes decorrem de estímulos que recebemos e de pretendemos produzir estímulos capazes de influenciar alguém.”

Ainda de acordo com estes autores, Faria e Suassuna (1982, p.11)

a comunicação bem feita propicia aquela certeza de relações imprescindíveis, pois a dúvida leva ao afastamento, à decepção, ao conflito e à luta declarada. Gostamos de saber onde pisamos e, quando não temos certeza, modificamos automaticamente o comportamento e acabamos por adotar uma atitude falsa que não reflete a nossa personalidade.

É assim que a comunicação cumpre um papel decisivo na empresa, o de proporcionar condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo assim, que a gerência consiga chegar ao funcionário com a função de menor poder, mas que sua ação faz o ciclo continuar girando sem falhas.

Apostar na comunicação traz um retorno de benefícios incomensuráveis para a empresa, pois o público externo tem acesso muito mais rápido e preciso sobre os produtos e serviços gerados pela empresa.

Da mesma forma, o público interno recebe também as informações em um curto espaço de tempo, informações essas sobre decisões e mudanças da empresa, tendo como resultado uma maior agilidade na consecução das atividades.

A comunicação é mais do que um sistema de controle ou uma maneira de repassar instruções aos funcionários. É a peça chave na qual é construída a cooperação e compreensão no mundo do trabalho.

A comunicação empresarial é uma área cujo campo de atuação tornou-se mais amplo com a introdução da informática, da internet e tantos outros recursos microeletrônicos que vieram para consolidar ainda mais esse campo como fundamental para a permanência das empresas no mercado.

Muitas são as alternativas de comunicação que podem ser utilizadas pelas empresas, o que pesa hoje é a criatividade e o montante a ser investido. Dentre algumas soluções em comunicação pode-se citar algumas que estão bem visíveis aos olhos dos consumidores e funcionários das empresas: Do que está posto, a criação de projetos globais de comunicação empresarial orienta-se principalmente pela utilização de mídias com produções que envolvem textos e imagens cada vez mais sofisticados e criativos (fotos, textos, animação, vídeo e multimídia em geral).

A elaboração de estratégias e planos de comunicação empresarial, o tratamento de informações, divulgação e redação de material adequado à necessidade de cada empresa, parecem estar sendo disputadas pelas agências de comunicação que entram com tudo para disputar clientes empresariais. Estes cuidam além do já exposto, da imprensa escrita, falada, televisiva e de noticiários on-line para divulgar informações geradas e motivar entrevistas e reportagens especiais que exponham seus clientes. Incluem-se aí a coordenação de coletivas de imprensa e/ou a produção das mesmas, dependendo do o seu cliente.

Outras alternativas, ainda são a elaboração de materiais institucionais, informativos e comerciais, como jornais, revistas, guias, boletins eletrônicos para a internet/intranets e conteúdo para websites. A criação de eventos específicos para a imprensa, envolvendo desde as tradicionais coletivas de imprensa às novas formas de relacionamento com os jornalistas visando a divulgação do cliente.

Ainda, o que há de mais avançado em comunicação empresarial atualmente são as versões eletrônicas de releases para emissoras televisivas e rádios que são apresentados em vídeo e fitas cassetes. Quando a opção da empresa é esta, os executivos geralmente recebem treinamento destinado a capacitá-los a dar entrevistas para a imprensa (rádio, TV e mídia impressa) e a criar padrões de atendimento aos jornalistas nas empresas.

A comunicação empresarial como se vê é necessária para as empresas que querem sobreviver no mercado. A competição parece ser o grande estímulo para que se busque estratégias criativas, inovadoras e que surpreendam o cliente.

As alternativas e soluções em comunicação empresarial existem e se apresentam para as mais diferentes necessidades, basta o empresário acordar para a necessidade que o mercado impõe de não ficar parado e divulgar seus produtos ou serviços de forma que sua mensagem seja repassada com clareza.

Para crescer de fato, as empresas terão que investir pesado na faca de dois gumes que é a comunicação. Com um mercado consumidor cada vez mais em alta, a concorrência parece aumentar na mesma proporção. O equilíbrio, o bom senso, o respeito ao cliente mesmo em tempos de competitividade ainda são os melhores negócios e a chave para continuar atuando. A seriedade com se lida como o público interno e externo, tem sido um dos fatores que tem levado muitas empresas a continuar ou a quebrar. Tudo vale num mundo onde a liberdade de expressão é levada a extremos, e usar esse espaço com inteligência ainda é o investimento mais lucrativo.

2.2.3 Estratégias de comunicação

Em termos históricos, há um crescente interesse social e econômico pela comunicação empresarial. A partir da Segunda Guerra Mundial a literatura tem apontado diferentes estratégias criadas ou adaptadas para a incorporação das organizações nos diversos ambientes em que estas estão inseridas.

Por si só a comunicação não surtirá o efeito desejado se algumas estratégias não forem criadas para adaptar a organização à necessidade do contexto de cada organização. A importância de criar alternativas de comunicação, contudo, pode gerar resultados positivos. Para isso, os diretores ou gerentes precisam saber liderar o planejamento das comunicações. Assim, será possível auxiliar internamente a empresa, levando os colaboradores a uma ação produtiva.

Muitas são as estratégias que podem ser abraçadas pelas empresas. Entretanto, a fim de implementar tais estratégias, é preciso manter um canal aberto entre funcionários e administradores.

Para Corrado (1994, p. 55)

a importância das comunicações empresariais para ajudar a restaurar e manter credibilidade tornou-se visível para um número maior de pessoas. [...] A função da comunicação com os empregados foi assumindo maiores responsabilidades, especialmente em uma época de comunicações com alta tecnologia.

Deve-se usufruir da tecnologia como uma aliada. Certamente a tecnologia avançada agiliza os processos de comunicação. O contato visual, ainda que não seja muito freqüente, é necessário e importante nesse processo. Deve existir um compromisso entre funcionários e a administração superior, a fim de pôr em funcionamento a comunicação com os empregados, existem alguns passos a serem tomados para que isto ocorra com clareza, conforme cita Corrado (1994, p.57):

- Estabelecer uma política funcional para a comunicação dos empregados;
- Identificar a função e preenchê-la com profissionais;
- Recrutar um comitê geral de trabalhos para determinar necessidades e usos;
- Elaborar planos de curto e longo prazos;
- Usar *feedback* para medir a eficiência;
- Criar orçamento para solucionar problemas organizacionais;
- Avaliar e revisar.

Se a empresa for capaz de seguir tais passos, irá perceber um aumento na eficiência da sua comunicação interna. É o que Corrado (1994, p.34) ressalta:

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *porque* é importante comunicar-se com eles, *quando e onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, *o que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.

Ainda de acordo com Corrado (1994, p. 35) “o papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos.” E continua sua argumentação defendendo a tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional, enfatizando que as novas idéias sobre como gerenciar provocam impacto na maneira das empresas se comunicarem. Tradicionalmente, a administração das comunicações centralizava-se em um pequeno escritório especializado. Hoje a comunicação abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em um futuro próximo.

Se for analisado o comportamento das empresas em relação à comunicação, pode-se observar que o nível de profissionalismo e a satisfação dos funcionários, indicam a posição ou a situação da empresa no mercado. Parece haver consenso no sentido de que todos queiram trabalhar em empresas na qual o ambiente seja favorável ao crescimento profissional e pessoal. Algumas empresas utilizam o sistema de rodízio de setores, com intuito de fazer com que cada funcionário aprenda a lidar com diversas situações ou setores da empresa, preparando-se assim para enfrentar conflitos que possam vir a prejudicar a comunicação dentro do ambiente de trabalho. Neste sentido Corrado (1994 p. 67) explica que:

‘Aumentar o contato e a comunicação entre a administração e os empregados. A melhor maneira de fazer isso é criar oportunidades, formalmente por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de feedback, e, informalmente, por meio da organização de espaços, na fábrica e no escritório. As visitas à fábrica e ao escritório dão credibilidade, melhoram o moral e mostram a administração visivelmente envolvida. Isso parece campanha política? Parece e é.

Ainda mais radical é a idéia, adotada pela Westinghouse, de pedir ao pessoal da gerência da fábrica para se revezar na produção, exercendo várias tarefas braçais.”

O tempo foi passando, e com ele o ser humano foi sentindo que muitas coisas poderiam ter sido evitadas se houvesse comunicação e organização, muitas empresas não prosperaram porque seus funcionários não eram ouvidos.

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em diversos modelos de gestão pós-tayloristas. Nas últimas décadas porém, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo de administração de uma consciência de classes trabalhistas, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, a velocidade vertiginosa de mudanças e a intensificação das comunicações são algumas das razões que justificam a adoção de um maior grau dos funcionários na gestão das empresas.

Sem dúvida, um dos maiores desafios das grandes empresas é manter a filosofia de trabalho e a metodologia aplicada no dia-a-dia. Este fator torna-se cada vez mais preocupante, principalmente quando existe a necessidade de substituição em cargos de chefia, geralmente o funcionário que é contratado para um cargo de confiança tem total liberdade para agir, mesmo que a sua vontade seja melhorar o rendimento, o faturamento e a produtividade do setor ou a empresa em que está atuando. Ele sempre utilizará ferramentas de trabalho que caracterize a sua personalidade, seu caráter e sua maneira de trabalhar. É desta forma que Stoner (1999 p. 344) esclarece que:

“ Apesar da liderança ser importante para a gerência e estreitamente relacionada com ela, liderança e gerência não são o mesmo conceito. De fato, uma pessoa pode ser um gerente eficaz – um bom planejador e um administrador justo e organizado – e mesmo assim não ter capacidades motivacionais de um líder. Outros podem ser gerentes eficazes – hábeis em inspirar entusiasmo e devoção – mas carece das habilidades gerenciais necessárias para canalizar a energia que despertam nos outros. Dados os desafios apresentados pelo ambiente mutável de hoje em dia, muitas organizações estão valorizando os gerentes que possuem habilidades de liderança. Conseqüentemente, qualquer pessoa que aspire ser um gerente eficaz deve também fazer um esforço consciente de praticar e desenvolver suas habilidades de liderança.

É neste ponto que a comunicação se torna uma ferramenta de trabalho mais importante para a empresa e seus funcionários. A pessoa que estiver assumindo o cargo terá que demonstrar total transparência em suas atividades, bem como nas mudanças que possivelmente ocorrerão desse ponto em diante.

A forma com que ele se expressa, a sua maneira de comunicar os acontecimentos e principalmente a identificação das falhas existentes na empresa que precisarem ser modificadas, devem ser minuciosamente esclarecidas e comunicadas com embasamentos convenientes. É necessário fazer com que os colaboradores expressem suas idéias e suas sugestões, é importante deixar claro que esta maneira de administrar conflitos é uma ferramenta de trabalho que favorece ambas as partes, empregado e empregador.

Dentro das estratégias de comunicação, a comunicação diagonal e a comunicação lateral, conceitos trabalhados por Hampton (1990, p. 262), o primeiro referindo-se à comunicação com pessoas de igual *status* que trabalham em outros departamentos e, o segundo, significando contatos com pessoas de *status* mais elevado ou mais baixo em outros departamentos. Na verdade a intenção do autor é esclarecer a questão da comunicação, mostrando que esses tipos de comunicação são mais comuns do que se pensa.

Ao enfatizar as estratégias de comunicação Corrado (1994, p. 34) ressalta que as empresas têm poucas obrigações legais a comunicar, além de algumas regras básicas do governo para proteger os acionistas. E diz ainda que:

[...] quando e com quem a organização se comunica depende da decisão da administração, de sua crença em que a comunicação contribui para a missão dessa organização. No ambiente atual, a empresa que não se comunica com um amplo número de interessados acaba prejudicando suas perspectivas financeiras. Empresas como a Coca-Cola e a IBM, com a política, há muito estabelecida, de evitar contato com a mídia, aprenderam que essa **estratégia** pode causar impacto negativo nas vendas, no ambiente de negócios impelidos pelas informações - e se adaptaram [...]

Na verdade, parte das estratégias das empresas tem girado em torno das metas estabelecidas, da sua missão empresarial e dos valores que norteiam a ação estratégica de cada organização.

Assim, a comunicação desempenha um duplo papel: primeiro, o de posicionar a organização interna quanto ao fluxo do que vai ser trabalhado, segundo, o de posicionar a empresa junto ao público externo, configurando o espaço de conquista da organização frente ao mercado consumidor.

2.2.4 O Surgimento da Internet

A Internet (International Network = Rede Mundial de Computadores) pode ser vista como um conjunto de recursos de transmissão e recuperação de informações de amplitude global. Segundo Eddings (1994, p. 193) a Internet é uma

sociedade de milhares de organizações e redes que trabalham cooperativamente sem um governo ou administração central. Funciona como uma anarquia porque não existe nenhum escritório ou grupo que tenha autoridade sobre toda a rede. Ao contrário, cada organização membro gerencia e sustenta sua própria rede e trabalha voluntariamente com seus vizinhos para direcionar o tráfego da Internet de um lado a outro.

De uma forma resumida Eddings (1994) coloca que as origens da Internet remontam aos anos 70, sendo construída por uma enorme coleção de redes de computadores, de todos os portes e plataformas, operando sob o guarda-chuva de quase todos os sistemas operacionais conhecidos. Essa nova tecnologia inaugura a possibilidade de aproximação das pessoas do planeta inteiro, resultando em uma incrível teia de colaboração humana, que levou 30 anos para se popularizar, tendo somente nos últimos seis ou sete anos o início do crescimento exponencial do número de cibernautas e dos servidores hospedeiros.

A Rede foi criada nos anos 70, para o Departamento de Defesa dos Estados Unidos pela ARPA (Advanced Research Projects Agency—Agência para Projetos Avançados de Pesquisa) para uso militar e científico. Sua característica era a distribuição de informação para vários servidores. Se ocorresse uma pane em um computador (dito “nó”), a rede funcionava através de outros, isto afastava o risco de grandes perdas de dados em caso de bombardeio (auge da Guerra Fria).

De forma sintetizada ao que coloca Eddings (1994), nos anos 80 o destaque foi a NSFnet, rede mantida pela também americana ANS (National Scient Foundation), surgida de uma expansão da ARPAnet. Nesta época, a rede funcionava como um grande meio de comunicação para a comunidade científica. Ainda nos anos 80, a rede, com o nome de Internet, já possuía conexão entre universidades. Já em 1991, Tim Berners-Lee, pesquisador do CERN (Suíça) criou a World Wide Web, uma teia de alcance mundial, que integra

hipertextos entre computadores diferentes. O recurso gráfico da WWW, como é conhecida hoje, surge com o NSCA Mosaic, programa de navegação criado no NSCA, da Universidade de Illinois, software que deu origem ao Netscape Navigator. E foi esta tecnologia que possibilitou a revolução nas comunicações. O advento do Netscape constitui o ponto de partida para a explosão do uso da Internet pelos leigos. Inaugura-se a era da comunicação global e do marketing eletrônico, que é barato e sem fronteiras.

No Brasil, em julho de 1990, o Ministério da Educação criou a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), para gerenciar uma rede de universidades que até então trabalhava de forma dispersa. Em 1995, foi liberado o uso comercial no Brasil .

2.2.5 Estrutura tradicional dos cargos de comunicação

A estrutura tradicional centraliza todas as responsabilidades de comunicação em um setor. Hoje, a nova abordagem consiste em descentralizar essas funções em vários departamentos, como no caso de relações públicas (Marketing) ou Comunicações internas (Recursos Humanos) ou transferir a responsabilidade para um nível inferior (Divisão, gerente de fábrica).



Figura 1 - Estrutura tradicional dos cargos de comunicação
 Fonte: (CORRADO, 1994, p 33).

Antes, podia-se dizer que as comunicações financeiras, a publicidade de produtos e as relações com o consumidor estavam todas ligadas à missão econômica da organização, enquanto as relações com a imprensa, às comunicações com os empregados e as relações com as comunicações com os empregados e as relações com a comunidade não estavam ligadas diretamente à missão econômica. Como o ambiente de negócios mudou na última década, esse não é mais o caso. Hoje em dia, a questão é de percepção: como a empresa é percebida pelo público com o qual ela tem de lidar.

2.3 A comunicação e o marketing na empresa

As empresas do passado eram orientadas para a venda. O grande negócio dos tempos antigos era vender, sem preocupação com o planejamento dessas vendas, sem preocupação com o atendimento ao público consumidor, sem uma estratégia de distribuição de produtos ou serviços sistematizados. A bem da verdade não existia uma estrutura em termos de organização preocupada em satisfazer o cliente.

Como não se conhecia muito bem o que o consumidor desejava comprar, algumas empresas empreendiam pesquisas de mercado, que só se tornaram evidentes a partir das últimas décadas. A ênfase no mercado globalizado após 1980, acirrou a luta pelo melhor desempenho e índices de venda.

Durante muitos anos essa forma de ver os clientes, sem privilegiar uma relação de comunicação e de interação funcionou. O que era oferecido ao consumidor era absorvido pela falta também de opções destes. Quando as novidades começaram a chegar ao mercado, não eram, por exemplo, fabricados apenas carros pretos, o consumidor começou a mudar sua postura e sentir a necessidade de comprar coisas diferentes. Começava aí uma silenciosa revolução no mercado consumidor.

A partir daí cada vez mais dentre as áreas do conhecimento humano, o marketing vem se firmando como uma das áreas que mais atraem o interesse de empresários e gerentes de pequenas, médias e grandes empresas. Trabalhar na área de marketing é um desafio à criatividade e representa adaptação aos diversos cenários do "teatro" empresarial. Cada vez mais o marketing se firma como área necessária, porque simplesmente nenhuma organização consegue sobreviver em ambientes competitivos sem uma completa orientação para o mercado. As ações de marketing devem ser trabalhadas dentro e fora da empresa, com clientes externos e internos, buscando levar até eles produtos ou serviços que atendam as suas expectativas e necessidades.

Hoje há quem defenda um novo conceito de marketing, segundo o qual, a empresa para ter sucesso deve ser orientada para os concorrentes, ou seja, devem procurar seus pontos fracos e lançar contra eles os seus ataques.

Outros defendem um conceito, como é o caso de Rapp e Collins (1988, p. 38), que para os próximos anos as inovações tecnológicas terão um peso substancial, já que se está processando uma grande desmassificação do mercado e os esforços de marketing tendem a se concentrar no indivíduo, exigindo dos profissionais da área conhecimento de informática, com vista à elaboração de eficientes bases de dados.

Mais recentemente Kotler (2000), ampliou ainda mais o conceito de marketing, numa consideração do que são ou não produtos de interesse do marketing, percebendo que o produto não deveria ficar restrito a bens e serviços comerciais, mas estender-se às organizações, pessoas e idéias.

O mercado hoje exige um nível de profissionalismo cada vez mais eficaz por parte das empresas quando o assunto é comunicação. É importante atingir o público alvo, porém, é imprescindível fazer com que o cliente procure a empresa, retorne por estar satisfeito com a qualidade dos produtos e com o atendimento prestado. Uma das maneiras mais eficazes de saber entender o que seu consumidor está esperando de sua empresa e fazer uma pesquisa de mercado.

O maior desafio de uma empresa é conseguir manter produtos de qualidade, preços baixos e bom atendimento. Na maioria das vezes, dois dos três itens citados são realizados com qualidade e um sempre fica a desejar. Mas o consumidor apesar de estar cada vez mais exigente, também tem características diferentes. Por isso, a elaboração de questionários com algumas perguntas fundamentais, onde o cliente possa expressar suas sugestões, críticas e elogios, podem identificar em que ponto a empresa está falhando.

É importante entrar em contato com todos os clientes que vierem a se comunicar com a empresa, com o intuito de confirmar o questionamento e dar um *feedback* do mesmo. Esta atitude formará um “boca-a-boca” extremamente positivo para a imagem da empresa. Os clientes foram ouvidos e certamente comunicaram o fato para os seus familiares, seus amigos e seus colegas de trabalho. Quando algum conhecido necessitar de um tipo de serviço daquela empresa que lhe deu importância, certamente será ela a indicada pela pessoa que foi ouvida.

Outra maneira de obter o sucesso através da comunicação é ir até o “chão de fábrica”, o salão de loja e ouvir o que os seus funcionários têm a lhe dizer sobre as atitudes dos clientes perante os serviços prestados pela empresa.

Reservar ao menos uma hora por dia para conversar com no mínimo três clientes, com o objetivo claro e transparente de procurar melhorar cada vez mais a qualidade de seu negócio pode ser uma alternativa ou uma estratégia para ganhar confiabilidade no mercado. Saber exatamente o que o cliente deseja, pode economizar esforços na tentativa acerto-erro.

O maior desafio de marketing hoje é a indústria de prestação de serviços, que tem crescido consideravelmente pelo menos nas últimas décadas, o suficiente para representar significativa parcela do produto nacional bruto e ganhar a atenção dos economistas e administradores. Com isso, a visão de marketing de serviço é um outro campo que deve ser analisado dentro da comunicação empresarial.

Há algumas razões para o crescimento da economia de serviços nos últimos anos. Justifica-se aí a natureza dos negócios e as mudanças da sociedade, mas há uma correlação entre as mudanças da sociedade e a necessidade de novos tipos de negócios. Serviços profissionais como consultoria administrativa, engenharia de serviços e pesquisa de marketing estão sendo muito requisitados; são oferecidos por especialistas autônomos ou por empresas formalmente estabelecidas para prestar este tipo de serviço.

Assim como as empresas de produção demandam serviços de outras empresas, os próprios consumidores também o fazem. A sociedade muda, as pessoas desenvolvem comportamentos diferentes em relação ao mercado. Procura-se facilitar a vida buscando conveniências que demandam serviços e competitividade das empresas para disputarem esses clientes.

O redirecionamento das atividades produtivas mostra que o comportamento do mercado está oscilando, mutando e a demanda de mão-de-obra para a economia está crescendo, se comparada a outros setores.

Assim, a economia de serviços tem aumentado, também aumentaram as reclamações em relação aos serviços. Todos os dias vê-se exemplos de problemas de qualidade pelos serviços prestados por empresas do tipo seguradoras, bancos, restaurantes, oficinas mecânicas ou revendedoras de carros. Talvez os administradores das empresas de serviços estejam cometendo um erro ao adotar os mesmos métodos utilizados pelas empresas de produção. Há concordância entre consumidores e alguns estudiosos de que uma das maneiras de melhorar o desempenho de uma empresa de serviço é entender muito bem o que ocorre na linha de frente da "batalha". Ou seja, os funcionários são os melhores aliados porque estão em contato direto com os clientes e podem resumir muito bem o que estão presenciando ali.

É claro que o problema não é tão simples, não se pode "jogar" a responsabilidade para o funcionário detectar todos os problemas, e cabe aos administradores o dever de entender as necessidades e desejos dos clientes e como eles vêem a qualidade dos serviços prestados, como a divulgação dos produtos tem chegado até eles e se isso tem sido o suficiente para que eles adquiram o produto ou serviço. Cabe ainda, verificar como a tecnologia adotada e o funcionamento do sistema e dos procedimentos têm colaborado ou não para o desempenho da empresa.

Para tanto, planejar estrategicamente parece ser a solução mais coerente para a empresa que pretende levar a sério o mercado no qual está competindo. Tanto no marketing de serviço quanto no marketing empresarial como um todo, o planejamento estratégico serve para criar condições para as organizações decidirem rapidamente diante de oportunidades e

ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

É o direcionamento estratégico que permite às empresas reagirem rapidamente às mudanças do meio social, explorando a melhor alternativa ou possibilidade de desenvolver novas técnicas de administração.

Para cada plano ou projeto que a empresa crie, o administrador monta uma nova estrutura de análise para levantar questões importantes. A idéia é ter claro quais aspectos serão importantes para o desenvolvimento e o alcance da meta que a empresa quer alcançar.

Nesse processo de mudança, onde as necessidades dos consumidores não são estáticas, a atuação da empresa desconectada com a necessidade do seu cliente pode tornar uma empresa desnecessária num determinado segmento de mercado. Não são apenas as profissões que vão se extinguindo, o mesmo processo acontece com as organizações no mercado.

Assim, as organizações devem ficar atentas aos cenários que vão sendo desenhados, a elas cabendo transformar problemas em oportunidades, identificando nichos de mercado. A comunicação e o marketing não caminham isolados, usar as duas estratégias de forma integrada é uma alternativa para garantir um diferencial de atuação empresarial.

2.4 Administrar e comunicar

Geralmente, as maiores modificações, os objetivos quantitativos e qualitativos de uma empresa, são repassados para os seus funcionários no início de cada ano. Algumas empresas têm por opção realizar uma convenção nacional. Esta atitude pode ter um custo mais elevado, porém, o grau de motivação entre os funcionários também pode ser maior. É também uma oportunidade para os funcionários de uma determinada região trocar experiências com funcionários de outra região. Esta troca de informação pode servir como uma excelente ferramenta de trabalho, pois se tem a oportunidade de ouvir a experiência de outras pessoas que trabalham com o seu produto, porém utilizam algumas técnicas de comunicação que você desconhece para alcançar seus objetivos.

Os responsáveis pelo desempenho e a conduta nas reuniões devem ser profissionais extremamente perceptivos. Numa platéia de quatrocentos, quinhentos ou até mais funcionários, geralmente têm alguns representantes para reivindicar mudanças ou cobrar promessas feitas no passado que não foram cumpridas. É advertido por Cahen *apud* Pimenta (1999, p.85) que o "comunicólogo perfeito não existe". Entretanto, faz sugestões sobre o que

um administrador deve ter para melhorar sua capacidade de comunicação: qualidades gerais, específicas e, também alguns cuidados.

a) Qualidades gerais (valores incorporados):

- organização: em suas atividades (ordenar, priorizar, delegar) e com seus objetos;
- honestidade, sinceridade, coragem, pontualidade, polidez, prudência, respeito, concentração, equilíbrio, elegância – imprescindíveis aos profissionais de qualquer área;
- criatividade, curiosidade e senso crítico, em relação aos eventos e desafios do cotidiano;
- e
- entusiasmo, ter motivação própria, fator primordial para conferir brilho a tudo que se faz.

b) Qualidades específicas (diretamente relacionadas à área de Administração):

- estar sempre se informando sobre literatura, história, arte, etiqueta, gastronomia, música, atualidades, geografia, ou seja, adquirir cultura geral;
- conhecer o que está sendo veiculado na mídia (TV, jornais, revistas) do Brasil e do mundo: programas, campanhas publicitárias, projetos;
- participar de seminários e congressos com temas afins à administração: Marketing, Relações Públicas; e
- elaborar ou coordenar a elaboração das atividades de Marketing, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas.

c) Cuidados (derivam das qualidades gerais)

- ter o ideal como meta em qualquer empreendimento, para isso criticar sempre, buscando a melhor forma de concretizar seus objetivos;
- identificar em si mesmo e nos outros os preconceitos em relação às novas idéias, mudanças e trabalhar para que sejam minimizados. Os preconceitos são grandes dificultadores das relações interpessoais; e
- enfrentar os conflitos naturais. Eles aparecem por causa dos preconceitos e outros motivos, mas administrados de maneira competente são grandes fatores de progresso.

2.4.1 Comunicação e liderança

Na mesma linha de argumentação, Corrado (1994) defende a idéia que o administrador (executivo- chefe) pode agir como diretor de comunicações. Para tanto é necessário, primeiramente, reconhecer a importância da comunicação no exercício da liderança. Segundo ele, para ser líder é necessário ter capacidade de agregar pessoas e conduzi-las na mesma direção, lidando com suas emoções, destacando valores e acenando como sucesso. Esses desafios demandam grande domínio das técnicas de comunicação. E a partir daí, Corrado (1994) valoriza três pontos na comunicação atual que precisam ser destacados, o primeiro em relação ao porquê administradores não valorizam um processo de comunicação bem estruturado, o segundo são alguns pontos-chaves que precisam ser observados com cuidado em virtude dos avanços tecnológicos junto a comunicação organizacional e o terceiro é a partir de onde a liderança pode ser exercida, assim sendo, de forma mais clara podemos dividir estas idéias da seguinte forma:

a) Muitos administradores ainda não valorizam a comunicação porque:

- não acreditam em sua relação com o sucesso;
- consideram que seu custo não produz retorno quantificável;
- subestimam sua abrangência, ou seja, consideram-na como “habilidade técnica” (localizada, parcial, individual, particular) e não como “atividade estratégica” (geral, coletiva, agregadora, organizadora, direcionadora); e
- evitam conflitos, preferem um pouco de acomodação.

b) Sendo uma atitude perigosa quando se pensa na competitividade da empresa e em sua imagem institucional, considerando o contexto atual, com os avanços tecnológicos que implicam:

- os consumidores terem mais acesso às informações e criarem uma demanda de debate público sobre questões ambientais, econômicas e legais;
- comunicação em tempo real, fazendo com que as decisões tenham que ser tomadas mais rapidamente; e
- uma expectativa de informações e explicações sobre a empresa por parte dos funcionários.

c) O cuidado com a comunicação no exercício da liderança é que vai permitir ao administrador conhecer a visão e os valores dos funcionários e articulá-los com os seus. A liderança deve ser exercida a partir da:

- construção de uma missão, que deve contemplar as expectativas e necessidades de todos os interessados;
- iniciativa em gerenciar mudanças: capitalizando recursos humanos e financeiros;
- divisão do poder; e
- manutenção da credibilidade, integridade e motivação.

Já os fatores que possibilitam comunicar a visão empresarial são:

- a) manter a mensagem simples;
- b) utilizar estratégias que criem empatia;
- c) ser coerente e honesto;
- d) criar símbolos visíveis associados à nova visão; e
- e) realimentar sempre o processo.

Há muitas tecnologias que propiciam várias formas de comunicação, entretanto, mais importante que a estratégia é garantir que a mensagem chegue a seu destino e a avaliação do seu impacto. Para saber se a comunicação está sendo efetiva é necessário considerar:

- a) fluxo → com que facilidade a mensagem ao seu destino;
- b) conteúdo → o que diz a mensagem;
- c) impacto → qual o resultado da mensagem.

A avaliação da eficácia na comunicação pode ser formal ou informal. Ambas são importantes, mas é a avaliação formal que vai permitir dimensionar o comprometimento dos funcionários com a missão da empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia funciona como uma forma organizada de especificar os passos que serão dados para obtenção do conhecimento. Este capítulo apresenta como a pesquisa foi realizada.

3.1 Tipo de pesquisa

Um estudo vai apresentar característica exploratória, pois de acordo com o que explica Mattar (2001, p. 18)

“a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação quanto a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, pouco ou inexistentes.”

Outro fator importante da pesquisa é que em virtude do ambiente de estudo obter somente 70 investigados, vai ser realizado um censo que Mattar (1999, p.262) explica da seguinte forma:

“quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população, há dois caminhos a se seguir, ou se pesquisam todos os seus elementos, e neste caso o estudo é chamado de censo, ou apenas uma amostra deles, a partir da qual se estimam os dados a respeito de toda a população. Neste caso, o estudo é chamado de pesquisa.”

3.2 Abordagem

Foi realizando um censo e ele terá um caráter quantitativo, em relação à percepção dos 70 representantes propagandistas do atual sistema de comunicação do marketing e do treinamento da empresa. Já em relação aos documentos científicos e o levantamento das rotinas internas a análise passa a ser qualitativa.

3.3 Coleta de dados

As fontes primárias deste projeto foram coletadas junto ao meio cooperativo através do questionamento direto a todos os setenta representantes propagandistas da companhia.

Quanto à coleta de dados adotada, em relação ao levantamento de dados secundários foi realizada uma pesquisa de literatura específica sobre comunicação empresarial, juntamente

com o levantamento das rotinas internas da empresa através de documentos, e-mails, telefonemas e a própria vivência sobre o meio corporativo.

3.4 Instrumento da coleta de dados

No projeto foi aplicado um questionário estruturado não disfarçado como instrumento de coleta de dados primários. Segundo Lakatos e Marconi (1990), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

O questionário foi redigido apenas com perguntas fechadas, onde o respondente pode marcar apenas uma alternativa em cada questão.

Foram aplicados os questionários para os representantes da companhia de todo o território nacional que participam diariamente do processo de comunicação do marketing e do treinamento da empresa para com eles. Procurando assim, levantar suas opiniões sobre o que está sendo realizado na atualidade, juntamente com que pode ser aplicado.

Aproveitando que o pesquisador faz parte do plantel de representantes da Galderma Brasil o mesmo realizou uma observação participante procurando valorizar todas as informações obtidas em conversas informais e troca de e-mails com gerentes de produto, gerente de marketing e gerente de treinamento, procurando observar a viabilidade de possíveis alterações nas rotinas do marketing e do treinamento em relação a sua comunicação com os representantes.

Para Lakatos e Marconi (1990, pág. 188), “a observação participante consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.”

Contando com o apoio tanto da área de marketing, como da área de treinamento o censo foi colocado em prática de forma obrigatória para todos os 70 representantes da companhia. O que facilitou o processo de captura das informações. O questionário foi enviado por e-mail para tornar o processo mais ágil. Uma das prioridades foi tornar o processo simples para que o nível de entendimento das questões fosse facilmente interpretado.

3.5 População

Procurando explicar de forma clara como a população está inserida no corpo da pesquisa Malhotra (2001, p. 36) coloca que: “uma população é o agregado, ou soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema de pesquisa de marketing.”

Sendo realizado um censo o cálculo da amostra fica dispensado e em relação ao censo Malhotra (2001, p.37) esclarece que: “um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Os parâmetros populacionais podem ser calculados diretamente após enumerado o censo.”

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Buscando informar de forma clara e direta, neste capítulo, toda a origem do Laboratório Galderma no mundo foi realizada uma síntese de todo histórico organizacional contido no site corporativo de treinamento o Portal do Infinito (www.portaldoinfinito.com.br).

Desde a criação da Galderma em 1981, como uma joint-venture entre Nestlé e L'Oréal, todos os recursos têm sido canalizados numa única direção: desenvolver produtos de qualidade que supram as necessidades dos dermatologistas e seus pacientes.

A sede dos serviços corporativos da Galderma fica em Paris, na França. A Galderma emprega 2.200 pessoas em 34 subsidiárias mundiais. Com presenças bem estabelecidas na América do Norte, Oeste Europeu e América Latina, a companhia também alcança mercados na Ásia, Austrália e África, possibilitando assim atingir as necessidades dos dermatologistas em mais de 70 países.

Três centros de pesquisa e desenvolvimento, voltados para a pesquisa de novas moléculas e seu desenvolvimento internacional, estão situados em:

- a) Sophia Antipolis, França;
- b) Princeton (New Jersey), Estados Unidos;
- c) Tokyo, Japão.

O crescimento alavancado pelo desenvolvimento de produtos in-house e pelo marketing global é complementado por aquisições focadas, que incrementam o portfólio de produtos da Galderma.

Inaugurado em 1994, o centro de produção em Alby-sur-Chéran, França, fábrica mais de 25 milhões de unidades por ano. Uma recém aberta unidade para fabricação de lotes-piloto e lotes clínicos, localizada próxima à fábrica, leva os produtos dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento para a produção industrial em escala.

A fábrica de Montreal, no Canadá, foi recentemente construída para atender à crescente demanda dos produtos Galderma na América do Norte, que representa 60% do movimento global da companhia. Usando as mais recentes tecnologias de fabricação, possui uma capacidade anual de produção de 50 milhões de unidades.

Em 2002, a Galderma alcançou a quinta posição entre as companhias mundiais que trabalham com dermatologia, com uma venda anual de € 642.000.000,00, o que representa um crescimento anual de 20 % sobre os últimos cinco anos.

De maneira simplificada a evolução da Galderma pode ser descrita da seguinte forma:

- 1962** - O laboratório Owen, especializado em dermatologia, é fundado em Dallas, Texas;
- 1971** - O laboratório Alcon, de Fort Worth, Texas, especializado em produtos oftalmológicos, adquire o laboratório Owen;
- 1977** - A Nestlé adquire a Alcon em Fort Worth para fortalecer sua presença na América do Norte;
- 1979** - A L'Oréal estabelece um Centro Internacional de Pesquisa e Desenvolvimento (CIRD) em Sophia-Antipolis, sudeste da França, para gerar pesquisa básica em fisiologia da pele;
- 1981** - Nestlé e L'Oréal decidem criar uma *joint venture* com o objetivo de tornar-se líder mundial em dermatologia. Nasce a GALDERMA;
- 1986** - A primeira subsidiária da Galderma é instalada na França, seguida logo após pela subsidiária Italiana. O CIRD foca-se no desenvolvimento de produtos dermatológicos de prescrição;
- 1989** - A rede mundial da Galderma é estabelecida. São criadas subsidiárias no Canadá, Alemanha, Espanha e Reino Unido;
- 1993** - A Galderma adquire os produtos Rozex e Metrogel, possibilitando a expansão da linha de produtos para tratamento da rosácea;
- 1994** - É inaugurada a fábrica própria, em Alby-sur-Chéran, próximo a Annecy, nos Alpes Franceses. A produção é iniciada;
- 1995** - É inaugurada a Galderma Brasil Ltda. Differin é lançado no mercado. É o primeiro grande produto resultado dos esforços em pesquisa;
- 1997** - A Galderma adquire a empresa Alemã Basotherm;
- 1998** - Um novo Centro de Pesquisa e Desenvolvimento é aberto em Princeton (NJ), USA. A Galderma adquire, no Brasil, a linha dermatológica do laboratório Darrow;
- 1999** - A Galderma adquire o produto Loceryl da empresa Hoffmann-La Roche e a linha dermatológica do laboratório Nycomed, nos países Nórdicos.

De forma ilustrativa a trajetória da Galderma desde o seu surgimento se apresenta da seguinte forma:

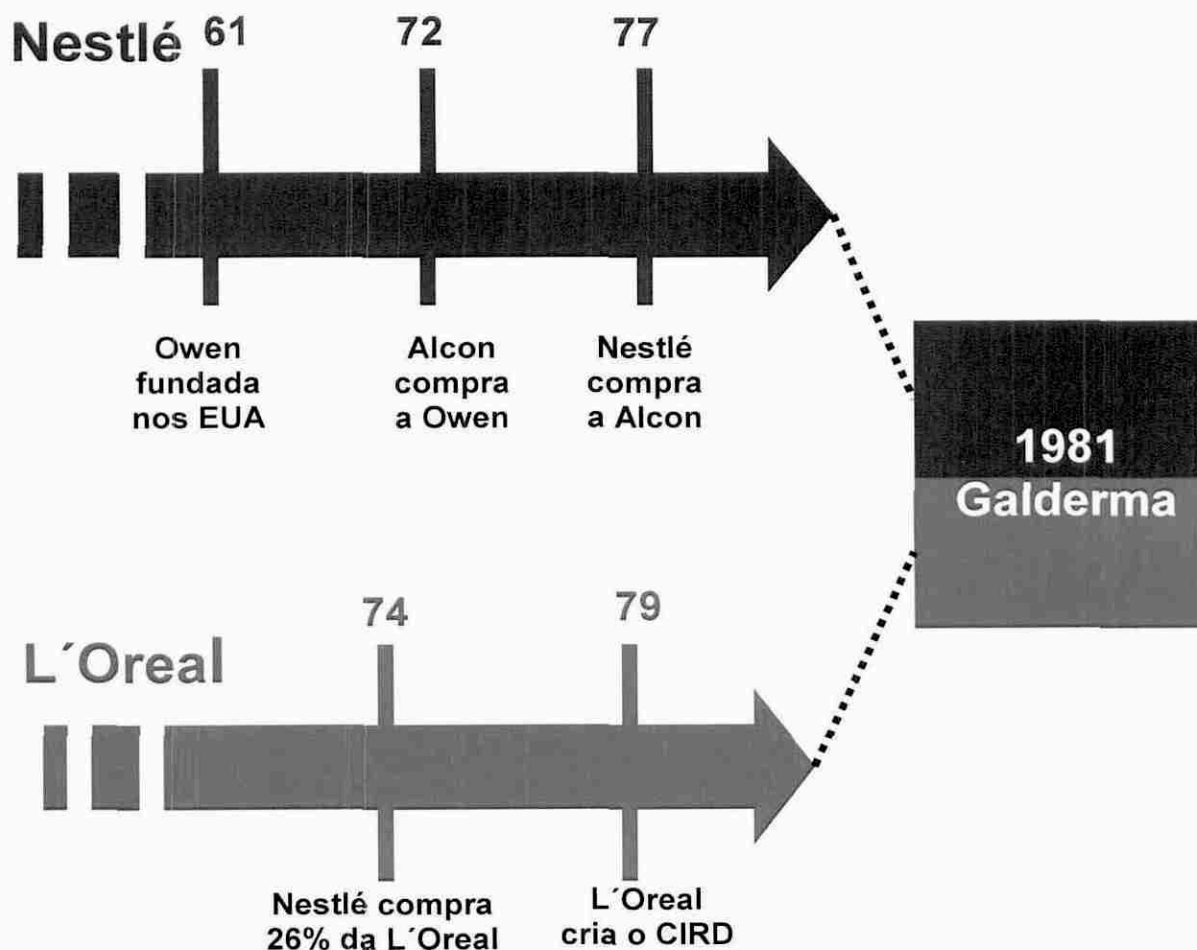


Figura 2 - Linha do tempo Galderma.

Fonte: www.portaldoinfinito.com.br

Já no Brasil, a sede da Galderma está localizada na cidade de São Paulo e seu faturamento está em torno de R\$ 100.000.000,00 por ano. Tendo como visão e missão respectivamente:

- “Queremos ser a empresa farmacêutica líder de vendas do mercado dermatológico brasileiro no ano de 2005”.
- “Ser a companhia líder mundial em pesquisa, desenvolvimento e marketing de produtos dermatológicos que atendam às necessidades dos dermatologistas”.

O organograma da empresa Galderma Brasil Ltda está configurado da seguinte forma:

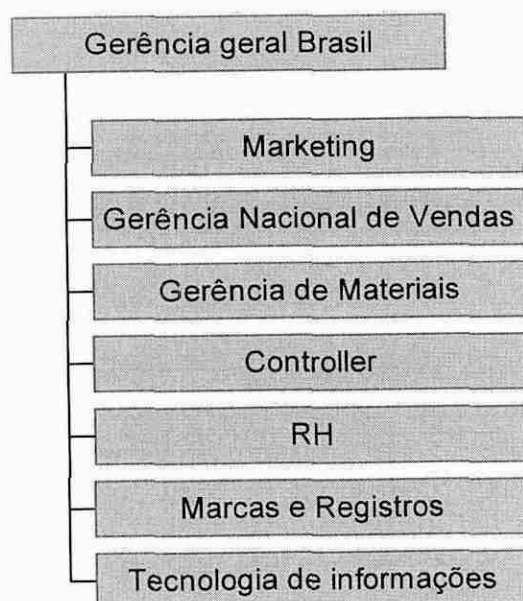


Figura 3 – Organograma da empresa Galderma Brasil.

Fonte: www.portaldoinfinito.com.br

4.1 A Galderma Brasil e a importância da tecnologia

A Galderma Brasil tem buscado na tecnologia uma forte aliada em diversos setores da empresa. Mais recentemente a empresa decidiu apostar no treinamento através da Web com os objetivos de dinamizar esse processo e reduzir custos. A solução inicial adotada em maio de 2000 foi o TopClass, um **LMS (Learning Management System - Sistema Gerenciador de Conhecimento)**.

"A Galderma é uma empresa que muito cedo percebeu a necessidade de otimizar processos através da tecnologia. Somos uma das empresas pioneiras no uso de computadores como ferramenta dos representantes médicos. Com o crescimento da empresa e aproveitando a disponibilidade das máquinas, por que não utilizá-las para incrementar e fazer do treinamento um processo mais dinâmico?", explica Lima (2006), coordenador de mídia interativa.

Além de prover o treinamento para seus funcionários através da intranet da empresa, a Galderma também tem procurado oferecer outros serviços através da Internet, buscando maior

agilidade nas trocas de informações entre o treinamento, o marketing e os representantes em todo Brasil.

4.2 A adoção da solução TopClass

Para oferecer o treinamento aos seus funcionários de modo eficaz, dinâmico, seguro e ainda com baixos custos, a Galderma optou pelo TopClass, um **LMS (Learning Management System** - Sistema Gerenciador de Conhecimento) e pelos serviços oferecidos pela MicroPower. Mesmo se tratando de um processo inovador dentro da empresa, as expectativas têm aumentado a cada dia.

"Até agora nossos passos foram certos, numa direção coerente. Nossa força de vendas está integrada à nova tecnologia e querendo cada dia mais aprender, renovar, reciclar. Como todos os aventureiros da Nova Onda, temos problemas também. Mas nosso saldo é positivo e não podemos desviar do objetivo: continuar na estrada, andando sempre", comenta Lima (2006), gerente de mídia interativa da Galderma Brasil

A facilidade e a rapidez de se incluir conteúdos no TopClass, sem a necessidade de programação avançada, são vantagens muito valorizadas por quem conhece a dinâmica exigida no processo. Além disso, a possibilidade de se criar um canal para que funcionários troquem informações e experiências de modo rápido, como uma verdadeira comunidade virtual é praticamente uma necessidade com a acirrada competitividade vivida nos dias de hoje.

4.3 A evolução do treinamento

Com sua base de informações estabelecida e a crescente contribuição do vendedor no campo, a Galderma decidiu ampliar seu alcance, adotando uma nova plataforma de comunicação/treinamento. Assim, foi desenvolvido o **PORTAL DO INFINITO**, um portal de conhecimento auto-gerenciável, que permite ao campo enviar suas contribuições, ações da concorrência e projetos/idéias através de um sistema automático de publicação. Em tempo real, a equipe interna de treinamento e marketing pode analisar, trabalhar e reenviar estratégias que contemplem estes assuntos abordados. Assim, fecha-se um círculo virtuoso de

produção, onde todos recebem a informação e participam da elaboração das estratégias. Para coordenar toda esta atividade de busca/repasso de informações, integrando o treinamento, a Internet e os eventos, foi criado na Galderma Brasil o **QPM – Qualidade da Propaganda Médica**, um departamento voltado para a produção de saber que alimenta os sites da Internet, o Portal interno de treinamento e responde pelos mais de 250 eventos nacionais de pequeno, médio e grande porte, de acordo com o que informa a coordenação de mídia interativa.

4.3.1 Os canais de comunicação do Portal do Infinito

Com a finalidade de se atualizar e de interagir com a empresa, cada representante pode através da sua senha pessoal acessar o site do Portal do Infinito para se atualizar e interagir sobre tudo que diz respeito à empresa em relação ao treinamento e ao marketing da companhia. Assim sendo, o portal conta com algumas ferramentas que possibilitam interatividade sobre os mais diversos temas de forma organizada, no que é prioridade no cotidiano informativo da empresa. A seguir são apresentadas às ferramentas de treinamento do Portal do Infinito, são elas:

4.3.1.1 Peteca

É Sigla para PROPOSTAS ESTRATÉGICAS E TÉCNICAS PARA O CAMPO, esta ferramenta de comunicação é o meio utilizado para adaptar a comunicação interna (marketing, treinamento) para a linguagem do campo, otimizando a compreensão e aplicação das estratégias que devem ser utilizadas a cada ciclo (período com cerca de 20 dias úteis) de vendas.

4.3.1.2 Hot sites

Engloba a base de estudo científica e estratégica a respeito dos principais produtos da empresa, se trata do material de estudo, ou seja, uma biblioteca virtual selecionada, a ser estudada por todos os representantes antes de responder as perguntas presentes no Quizz.

4.3.1.3 Quizz

São perguntas elaboradas com base no material presente no hot sites, para medir o quanto foi assimilado pelos representantes com relação a toda parte científica e estratégica dos produtos e da empresa.

4.3.1.4 Diz aí

É um espaço livre para todos os representantes enviarem mensagens a respeito do trabalho em sua região, em relação aos concorrentes, ações locais, eventos, elogios ou críticas sobre os materiais promocionais e tudo mais que envolve o dia a dia dos representantes em todo Brasil.

4.3.1.5 Sem dúvidas

Trata-se de vários manuais de produtos reunidos em um só espaço, ou seja, o representante tem a disposição toda a parte científica que envolve os medicamentos, como também a parte clínica das patologias que envolvem os produtos da empresa.

4.3.2 Abordagens complementares de treinamento

Tendo como finalidade abranger as mais diversas formas de repasse de informações para com os representantes, a empresa busca utilizar o máximo de ferramentas possíveis para preencher o cotidiano com interatividade entre o que a empresa espera, o que está sendo realizado e possíveis oportunidades no campo de visitação médica. Sendo assim, a integração de idéias pode ser realizada de diversas formas objetivando que nada passe despercebido.

4.3.2.1 Controle de visitação médica

É realizado através de um pocket que cada representante carrega consigo durante todo o dia de trabalho junto aos médicos, onde são reportadas as visitas médicas diárias, com todas as suas especificidades.

4.3.2.2 Treinamento pessoal

São realizadas duas convenções de vendas anuais, onde toda a empresa se encontra para análise de resultados versus os objetivos propostos, juntamente com todo o repasse das estratégias de marketing a serem utilizadas no próximo período de trabalho.

4.3.2.3 CDs Interativos

Previamente desenvolvidos pelo marketing ou pelo treinamento para serem utilizados como base de pesquisa para os representantes, podendo conter desde um repasse básico de estratégia, como até técnicas avançadas de treinamento, como por exemplo, o DiSC, que é um curso de gerenciamento de perfis psicológicos com base no comportamento.

4.3.2.4 Material impresso

Procurando interagir o representante ao que está sendo apresentado na convenção de vendas e também servindo como bloco de notas sobre tudo o que é repassando ao vivo pelos gerentes de produtos, marketing, treinamento e médicos. Engloba os manuais (patológico, fisiológico, anatômico), os planos de ação, juntamente com espaços em branco para anotações importantes ou eventuais dúvidas para serem esclarecidas.

4.4 O fluxo produtivo de informações

O fluxo de informações da Galderma Brasil, que viabiliza a interatividade entre os representantes à matriz, apresenta uma série de ferramentas que possuem como objetivo a busca de informações. O representante por sua vez capta os dados, o processa e o reenvia utilizando a ferramenta apropriada. Assim, são montadas as rotinas e todo fluxo de informação entre o marketing, o treinamento e os representantes. De forma ilustrativa esta troca funciona da seguinte forma:

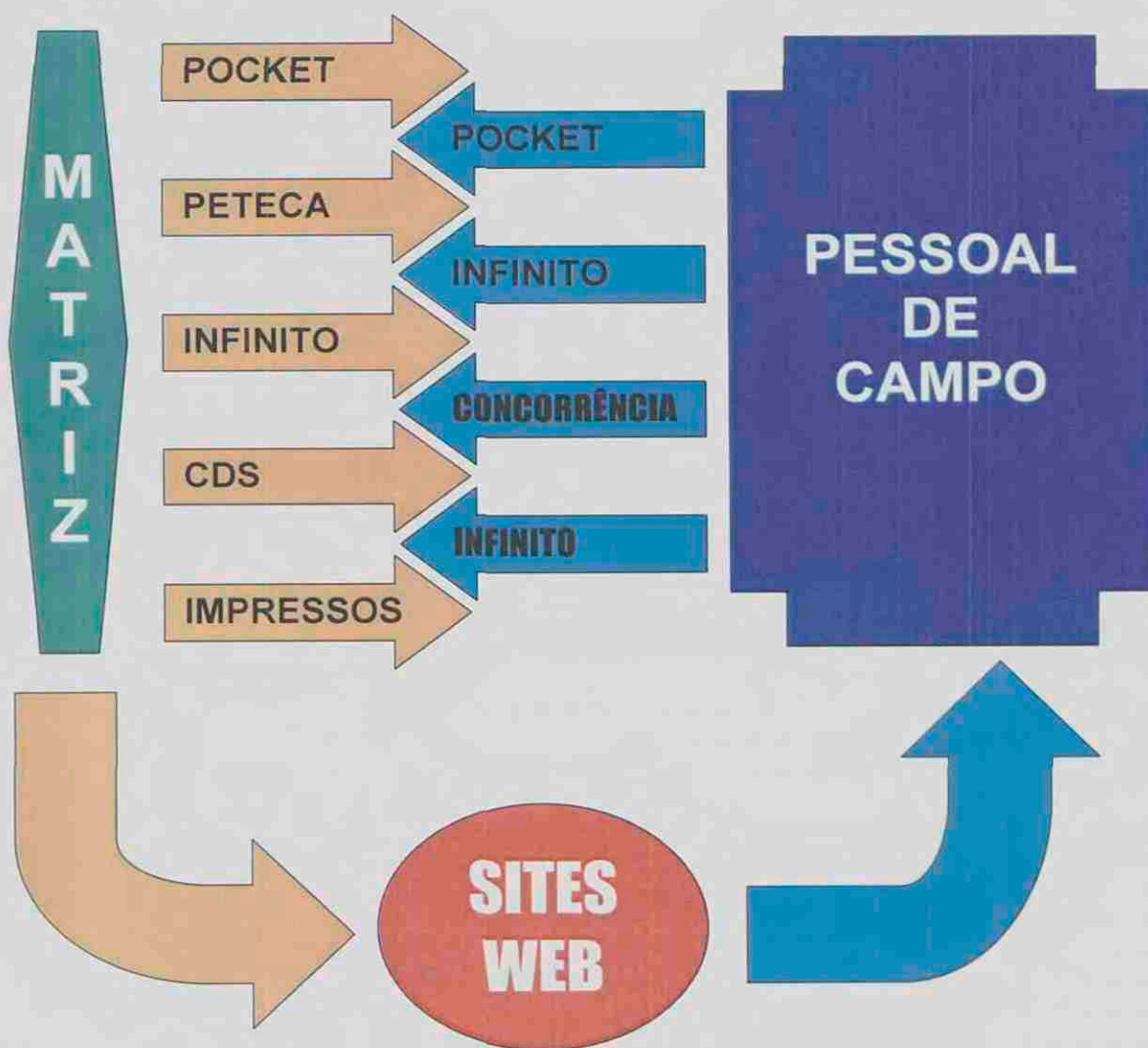


Figura 4 – Fluxo produtivo de informações
Fonte: www.portaldoinfinito.com.br

5 CENSO INTERNO

Para medir como está sendo prestigiado o sistema de comunicação da Galderma Brasil foram elaboradas questões que abrangem a importância da interatividade entre os representantes e qual o grau de intensidade que deve ser exigida pela empresa, bem como as preferências em relação às ferramentas utilizadas pelo processo de comunicação, até mesmo o número de convenções nacionais anuais foram investigadas. Outro fator relevante, levantado através do censo, foi a percepção dos representantes em relação a um possível sistema de premiação que funcionaria como estimulador do treinamento e da interatividade de todos os participantes.

Conduto, os índices adquiridos com as questões do censo foram os seguintes:

Questão 1: Você considera importante a interatividade semanal via Portal do Infinito entre os representantes de todo Brasil?

Tabela 1 – Importância da interatividade dos representantes

<i>Interesse</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Sim	66	94,28
Não	4	5,72
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

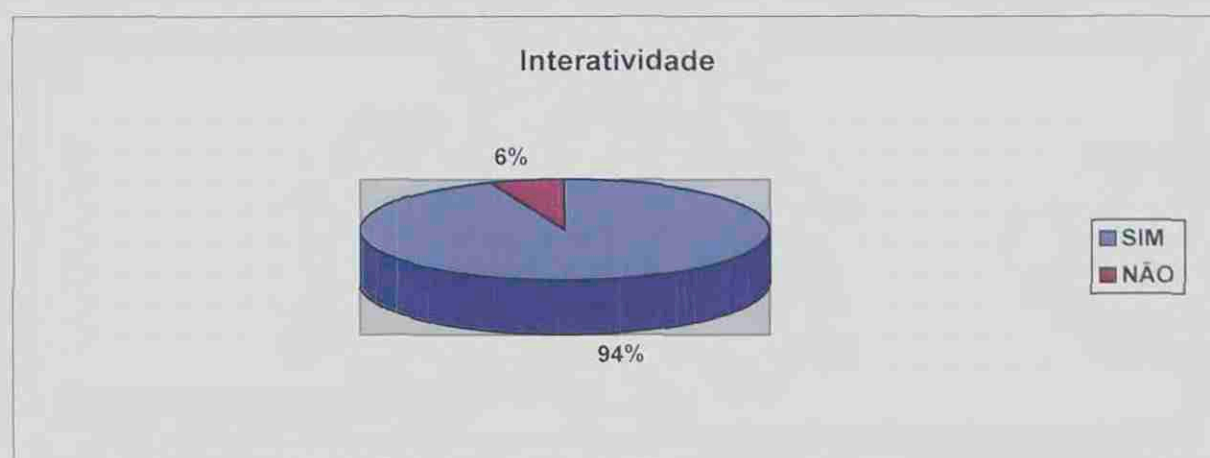


Gráfico 1 – Importância da interatividade dos representantes

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentários: A grande maioria dos entrevistados demonstrou o interesse em interagir semanalmente com os outros representantes de todo Brasil, ou seja, é importante para 94% dos propagandistas a troca de opiniões sobre o que está sendo realizado pela empresa.

Questão 2 - Quantas vezes por semana você considera ideal acessar o Portal do Infinito?

Tabela 2 – Frequência ideal de acesso semanal

<i>Frequência</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Uma	06	08,57
Duas	28	40
Três	26	37,14
Quatro	07	10
Cinco	03	4,28
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

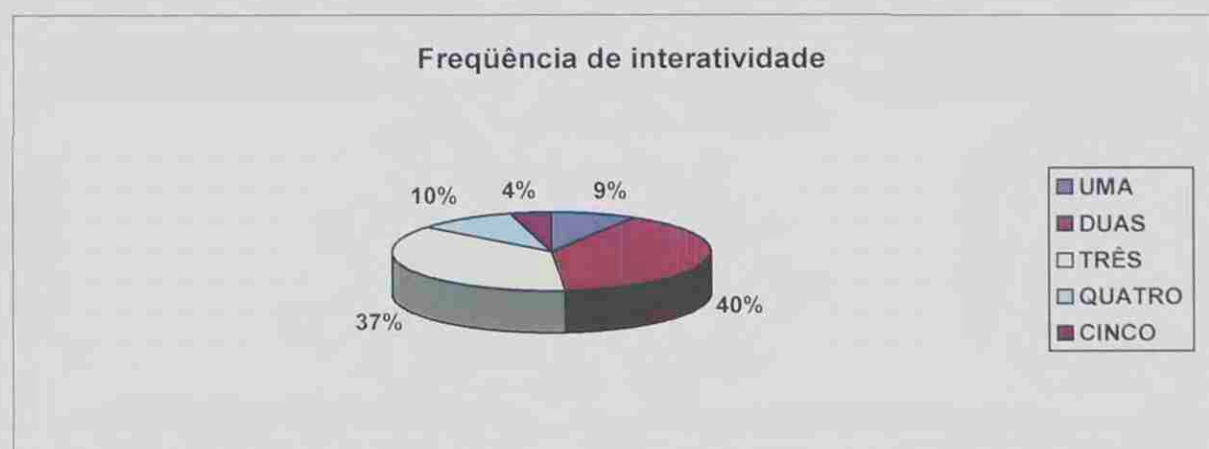


Gráfico 2 – Frequência ideal de acesso semanal

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentários: Quando o entrevistado foi perguntado sobre a frequência com que ele prefere acessar o Portal do Infinitivo, a opção duas obteve 40% da preferência, seguido da opção três com 37%, enquanto as outras opções juntam apenas 23%. Observando que a grande maioria dos entrevistados se dividiram entre a opção duas e três vezes de acesso por semana.

Questão 3: Qual tópico abaixo você considera mais produtivo em relação ao marketing e o treinamento no Portal do Infinito?

Tabela 3 – Tópicos mais importantes

<i>Tópicos</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Peteca	21	30
Hot Sites	13	18,57
Diz Ai	17	24,28
Sem dúvida	11	15,71
Quizz	08	11,42
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

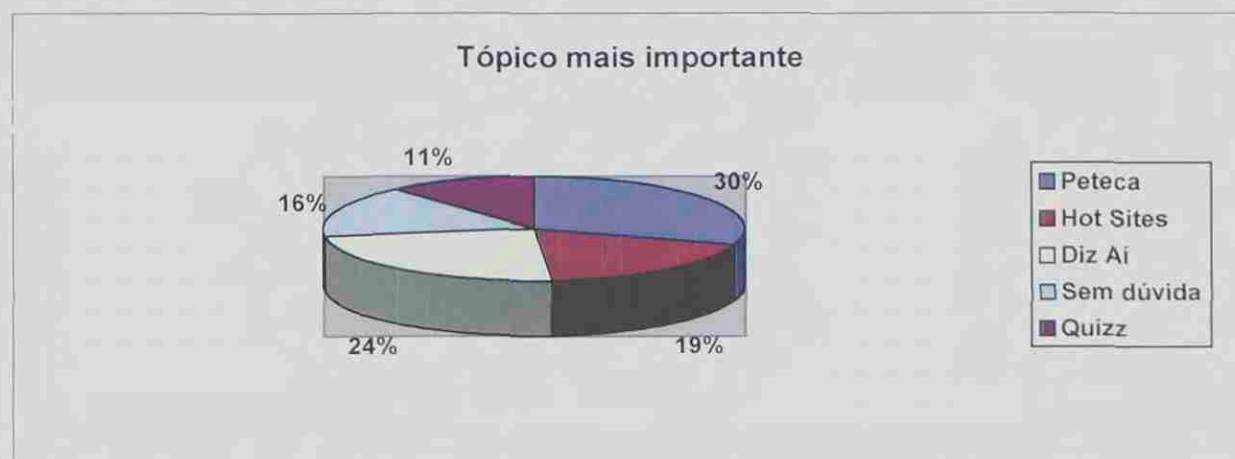


Gráfico 3 – Tópicos mais importantes

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentário: O gráfico demonstra que 30% dos entrevistados consideram o Peteca como mais produtivo dos links relacionados, enquanto 24% responderam que preferem o Diz Ai, já 19% optaram pelo Hot sites, sendo que a opção Sem Dúvida recebeu 16% de preferência e o Quizz totalizou 11% apenas.

Questão 4: Qual a forma que você prefere receber as informações do marketing e do treinamento hoje?

Tabela 4: Preferência de treinamento

<i>Forma de treinamento</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Portal do Infinito	19	27,14
E-mails	9	12,85
Manuais impressos	11	15,71
Treinamento pessoal	25	35,71
CDs interativos	6	8,57
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

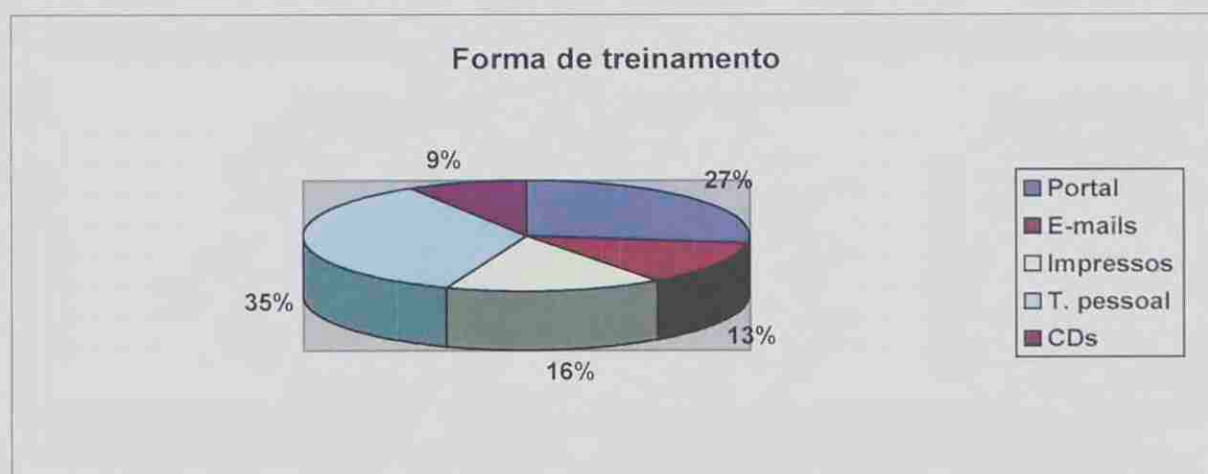


Gráfico 4 – Preferência de treinamento

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentário: Quanto ao recebimento de informações, 35% dos entrevistados preferem o treinamento pessoal, enquanto 27% considera o Portal do Infinito a melhor opção. Os materiais impressos receberam 16% da preferência, restando apenas 13% para a forma de e-mail e 9% para CDs interativos.

Questão 5 – Quantas convenções nacionais você considera ideal no ano?

Tabela 5 – Convenções nacionais

<i>Número de convenções</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Uma	3	4,28
Duas	29	41,42
Três	34	48,57
Quatro	4	5,71
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários



Gráfico 5 – Convenções nacionais

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentários: Em relação às reuniões nacionais praticamente a metade dos representantes considera a opção três como ideal. Seguido da opção duas com 41%, enquanto as opções uma e quatro receberam 4% e 6% respectivamente.

Questão 6: Você se sentiria motivado a acessar mais vezes o Portal do Infinito se fosse envolvido um sistema de premiação?

Tabela 6 – Sistema de premiação

<i>Interesse</i>	<i>Absoluto</i>	<i>Relativo(%)</i>
Sim	67	95,71
Não	03	04,29
Total	70	100

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

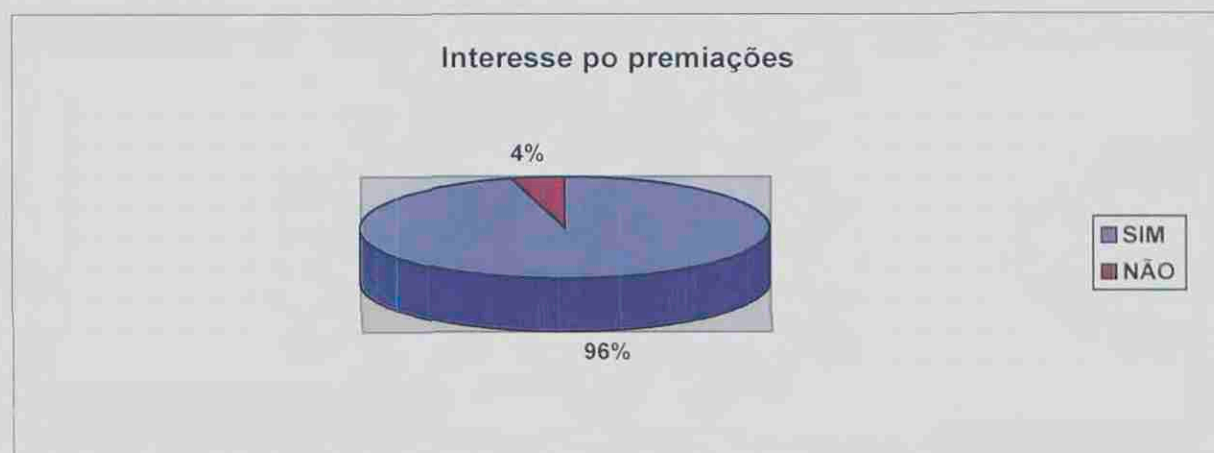


Gráfico 6 – Sistema de premiação

Fonte: Dados primários. Base: 70 questionários

Comentário: Um sistema de premiação vinculado ao Portal do Infinito é fator importante para 96% dos entrevistados. Enquanto apenas 4% dos entrevistados não se sentem mais motivados com a premiação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para compreender melhor a natureza das transformações da atualidade é preciso dizer que os impactos sociais e tecnológicos dos conflitos mundiais que vieram acontecendo ao longo da história acabaram por configurar uma reordenação de atitudes nas áreas econômicas e sociais, e o maior impacto parece estar sendo sentido na área econômica.

Às organizações compete entender a comunicação como um fator de implicação no desenvolvimento dos relacionamentos humanos, perceber que o comportamento dos grupos especializados e dos consumidores em geral influencia diretamente no sucesso do sistema empresarial. Esta idéia é apresentada por Corrado (1994, p. 58) da seguinte forma: “de uma perspectiva estratégica, o desenvolvimento de um programa de comunicação com os empregados deve ser visto como um *esforço de marketing*. Os empregados são *consumidores* de valores ou produtos organizacionais fundamentais

O que importa é que os administradores estabeleçam uma filosofia de administração em relação às comunicações. Quando existe uma determinação no sentido que todos são peças importantes, os detalhes técnicos de um sistema de comunicação são facilmente trabalhados pela empresa. Pois de acordo com o que explica Stoner (1999, p. 388): “primeiro, comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade à qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo.”

A coisa mais importante que os administradores devem compreender é que sempre que a gerência não fornece vias adequadas de comunicação aberta a todos privilegiando níveis hierárquicos, os funcionários estabelecem seus próprios sistemas informais. Então, com certeza acontece uma comunicação truncada, bifurcada e distorcida. O controle dessa questão é complicado, dependendo do grau de hierarquia estabelecido na empresa. De acordo com Stoner (1999, p. 388)

“a comunicação tem sido caracterizada como o sangue vital de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização. Sem dúvida, os administradores atuais enfrentam um ambiente em que a questão da comunicação tornou-se cada vez mais complexa.”

É preciso ter claro que a comunicação empresarial é algo mais que um sistema de controle ou um meio de dar instruções aos funcionários. É o que já foi dito no decorrer do trabalho, a peça fundamental na qual são construídas a cooperação e compreensão nas relações de trabalho. A satisfação que os funcionários necessitam obter do seu trabalho

depende das estratégias de comunicação para torná-las significativas, o mesmo acontecendo com o consumidor. A comunicação precisa ser vista como uma via de mão dupla, de acordo com o que esclarece Stoner (1999, p. 391) “a comunicação em dois sentidos existe quando o receptor dá *feedback* ao emissor. Fazer uma sugestão a um subordinado e receber uma pergunta ou uma contra-sugestão é um exemplo de comunicação em dois sentidos.”.

Qualquer objetivo delineado por uma organização é obtido quando planos traçados pelos administradores forem comunicados aos funcionários que vão executá-lo, nesse momento conquista-se o comprometimento deles. A cooperação para o trabalho depende do reconhecimento e do encorajamento para continuar. O propósito de como for usado o sistema de comunicação repercutirá no conceito da organização. Onde Corrado (1994, p. 59) explica que

“a meta das comunicações é fazer com que os empregados passem da simples percepção para a ação que realiza as metas da organização. O ponto onde estão os empregados, em termos de compromisso com as metas organizacionais, determina se a organização pode ir além da fórmula 80/20 – em que 20% das atividades da unidade produzem 80% de seus resultados.”

Um fator que Corrado (1994) destaca com muita ênfase é a questão que implica nos estímulos que precisam ser criados para que a comunicação seja reconhecida também como um fator de desempenho, juntamente com tantos outros fatores do meio organizacional. Ele destaca a expressão “*pagar pelo desempenho*” que trata de uma avaliação de desempenho que proporciona para o facilitador aumentos salariais, incentivos e promoções.

Vários são os fatores implicantes para o sucesso de uma comunicação bem feita. Porém o que precisa ser considerado, é que em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo o processo de comunicação é fator determinante para a conquista de novos clientes por parte da empresa e ascensão profissional para o administrador.

6.1 Recomendações

A maneira com que está estruturada a comunicação do marketing e treinamento com os propagandistas do Brasil visa estabelecer uma troca constante de informações sobre as mais diversas áreas de interesse da companhia, desde campanhas de marketing até atuações da concorrência. Tudo é estimulado, as mais diversas opiniões têm um canal aberto com a matriz através do portal na internet.

Como proposta para estabelecer uma comunicação mais proativa e participativa entre os representantes, o marketing e o treinamento da empresa, juntamente com tudo que foi explorado através das ferramentas já utilizadas pela companhia e o que foi ressaltado pelos representantes via o censo, algumas propostas são sugeridas, como:

- a) Dividir o calendário anual em três convenções nacionais, já que o treinamento pessoal é o mais produtivo. Assim as estratégias do marketing podem ser planejadas em quadrimestres e alguns materiais que geram pouco interesse dos representantes podem ser entregues somente nas reuniões nacionais, tais como: planos de ação impressos e CDs interativos. Enquanto outras ferramentas (e-mails e portal do infinito) mais prestigiadas pelos propagandistas possam ser utilizadas de maneira cotidiana na troca de informações entre a matriz e o campo;
- b) Acrescentar no cotidiano a captura e envio para a matriz de materiais impressos que estão sendo utilizados pelas empresas com produtos concorrentes. Atualizando constantemente o conhecimento sobre as estratégias utilizadas pelos concorrentes;
- c) Estimular o uso sem limites do “Diz Aí” e do “Peteca” no portal do infinito, já que foram muito prestigiados no censo. Já os outros links (“Hot Sites”, “Sem Dúvida” e “Quizz”), pré-determinar a semana do mês com que ele deve ser acessado vinculando um informativo na tela principal do portal, juntamente com o envio de um e-mail para todos os representantes ressaltando o compromisso de acesso dos links na semana determinada;
- d) Vincular um sistema de premiação ao acesso ao portal do infinito, que dê prêmios que estimulem o lado cultural dos representantes, tais como: livros, CDs, DVDs, assinatura de jornais e revistas, entre outros. Tudo que possa relacionar o esforço de construir um conhecimento mais rico a respeito dos interesses do marketing e do treinamento com o crescimento cultural dos representantes, ou seja, o colaborador cresce em conhecimento profissional e recebe conhecimento cultural como extensão do seu aprendizado.

O tempo para planejamento e implantação das rotinas de atividades deve se dar em no máximo seis meses, tanto para estruturação do Portal do Infinito, como montagem de uma apresentação para ser mostrada na próxima convenção nacional de vendas. O ambiente deve ser descontraído durante a demonstração, para que toda a equipe de vendas se estimule a participar das atividades sugeridas.

O que precisa ficar muito claro, é que esta nova rotina de atividades deve ser encarada como um esforço a mais que cada colaborador vai dar. Já que o seu principal papel é de

realizar o contato médico diário, sendo assim, tudo que fuja disto passa a ser encarado como coadjuvante ou complementar. Contudo, todo este empenho a mais serve para enriquecer o nível de conhecimento e preparo para realização da sua principal atividade.

REFERÊNCIAS

- CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COBRA, Marcos. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: McGraw Hill, 1986.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.
- EDDINGS, Joshua. **Como funciona a Internet**. São Paulo: Quark, 1994.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FARIA, A. Nogueira de.; SUASSUNA, Ney. **A comunicação na administração**. Rio de Janeiro: Sociedade de Ensino Superior e Assessoria Técnica; Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LÉON, Maria Lenilde Silva Plá de. **Empresa x empresa: uma relação produtiva**. São Paulo: IOB, 1991.
- LIMA, Paulo. Gerente de mídia interativa da empresa Galderma Brasil. Entrevista concedida em: 26 de Janeiro de 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: São Paulo, 2000.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

NASSAR, Paulo; GOMES, Nelson. **A comunicação da pequena empresa**. São Paulo: Globo, 1997.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 1999.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PORTAL DO INFINITO. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.portaldoinfinito.com.br>>. Acesso em: 17 Mar. 2006.

RAPP, Stan; COLLINS, Tom. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

APÊNDICE A

Roteiro da entrevista estruturada enviada por e-mail a todos os representantes da empresa:

Questionário sobre o atual sistema de comunicação do marketing e do treinamento para com os representantes da Galderma Brasil.

Prezado colega, suas repostas estarão contribuindo para o meu trabalho de conclusão de curso. Além disso, a gerência de treinamento e de marketing estará analisando de perto os resultados alcançados, buscando reconhecer suas repostas no desenvolvimento dos futuros projetos que busquem evoluir todo o sistema de treinamento interativo e repasse das estratégias de marketing.

As questões a seguir são referentes a toda rotina de comunicação das áreas de marketing e treinamento para consigo atualmente.

Agradeço desde já por sua colaboração.

- 1) Você considera importante a interatividade semanal via Portal do Infinito entre os representantes de todo Brasil?
 - a) SIM
 - b) NÃO
- 2) Quantas vezes por semana você considera ideal acessar o Portal do Infinito?
 - a) UMA
 - b) DUAS
 - c) TRES
 - d) QUATRO
 - e) CINCO
- 3) Qual tópico abaixo você considera mais produtivo em relação ao marketing e o treinamento no Portal do Infinito?
 - a) PETECA
 - b) HOT SITES
 - c) DIZ AÍ
 - d) SEM DÚVIDA
 - e) QUIZZ

4) Qual a forma que você prefere receber as informações do marketing e do treinamento hoje?

- a) PORTAL DO INFINITO
- b) E-MAIL
- c) MANUAIS IMPRESSOS
- d) TREINAMENTO PESSOAL
- e) CDs ROMs INTERATIVOS

5) Quantas convenções nacionais você considera ideal no ano?

- a) UMA
- b) DUAS
- c) TRES
- d) QUATRO

6) Você se sentiria motivado a acessar mais vezes o Portal do Infinito se o fosse envolvido um sistema de premiação?

- a) SIM
- b) NÃO